

9. ULUSAL İŞLETMECİLİK KONGRESİ

BİLDİRİLER KİTABI



DÜZENLEYEN

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

6-8 Mayıs 2010, ZONGULDAK

ÖNSÖZ

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi genç ve dinamik bir üniversite olarak yaptığı bilimsel araştırmalar kadar, gerçekleştirdiği bilimsel toplantılarla da bilim dünyasında kalıcı olmayı hedeflemektedir. Üniversitemizin 2008-2012 yıllarını kapsayan Stratejik Planı'nda belirlenen hedeflerden biri de ulusal ve uluslararası alanda bilimsel kongrelere ev sahipliği yapmaktır.

Bilimsel kongrelerin amacı alanında uzman bilim insanlarının ve uygulayıcıların araştırmalarını tartışabilmesine, güncel gelişmeleri değerlendirebilmesine ve ortaya çıkan bilginin bilim dünyasına ve kamuoyuna ulaştırabilmesine ortam hazırlamaktır. Söz konusu amaç doğrultusunda üniversitemiz çeşitli ulusal ve uluslararası kongrelere ve sempozyumlara ev sahipliği yaparak bilim dünyasına katkılarını her geçen gün arttırmaya devam etmektedir. Bu kongre ve sempozyumlardan biri olan 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nin 6-8 Mayıs 2010 tarihlerinde Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü tarafından düzenlenmesinden onur duymaktayım.

9. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nin takım ruhu içerisinde düzenlenmesinde emekleri geçen başta Fakültemiz Dekanı ve Kongre Dönem Başkanı Prof.Dr. Güven MURAT olmak üzere, İşletme Bölüm Başkanı Prof.Dr. Turhan KORKMAZ, Doç.Dr. Metin SABAN, Yrd.Doç.Dr. Ramazan AKSOY, Yrd.Doç. Dr. Halil YILDIRIM, Yrd.Doç. Dr. Yasemin KÖSE, Yrd.Doç. Dr. Ali Sait ALBAYRAK, Yrd.Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK, Arş.Grv. Banu AÇIKGÖZ, Arş.Grv. Halime TEMEL, Arş.Grv. Ozan BÜYÜKYILMAZ, Arş.Grv. Halime GÖKTAŞ, Arş.Grv. Serhan GÜRKAN ve Arş.Grv. Ümit BAŞARAN'a teşekkür ederim.

Ayrıca, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nin düzenlenmesine katkı sağlayan tüm kamu ve özel kurumları ile kuruluşlarına teşekkürlerimi sunuyorum.

9. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nin işletmecilik alanında çalışma yapan bilim insanlarına ve uygulayıcılara yararlı olmasını diler, saygılar sunarım.

Prof.Dr. Bektaş AÇIKGÖZ

Rektör

KONGRE TARİHÇESİ

DÜZENLENMİŞ KONGRELER

I. Orta Anadolu Kongresi 18-21 Ekim 2001 Nevşehir

Düzenleyen Kuruluş: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Düzenleme Kurulu Başkanı: Prof.Dr. Rıfat YILDIZ

Tebliğ Sayısı: 41

II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi 17-19 Ekim 2002 Niğde

Düzenleyen Kuruluş: Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Düzenleme Kurulu Başkanı: Prof.Dr. Ferhat ECER

Tebliğ Sayısı: 29

III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi 29-30 Nisan 2004 Ankara

Düzenleyen Kuruluş: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Kırşehir Meslek Yüksekokulu

Düzenleme Kurulu Başkanı: Prof.Dr. Remzi ÖRTEN

Tebliğ Sayısı: 8

IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi 13-14 Mayıs 2005 Ankara

Düzenleyen Kuruluş: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Düzenleme Kurulu Başkanı: Prof.Dr. Ramazan AKTAŞ

Tebliğ Sayısı: 32

V. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi 15-17 Haziran 2006 Tokat

Düzenleyen Kuruluş: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Düzenleme Kurulu Başkanı: Doç.Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ

Tebliğ Sayısı: 69

VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi 31 Mayıs-2 Haziran 2007 Kırıkkale

Düzenleyen Kuruluş: Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Düzenleme Kurulu Başkanı: Yrd.Doç.Dr. Tülin DURUKAN

Tebliğ Sayısı: 64

VII. Anadolu İşletmecilik Kongresi 8-10 Mayıs 2008 Çorum

Düzenleyen Kuruluş: Hitit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Düzenleme Kurulu Başkanı: Prof.Dr. İrfan ÇAĞLAR

Tebliğ Sayısı: 94

VIII. Anadolu İşletmecilik Kongresi 7-9 Mayıs 2009 Manisa

Düzenleyen Kuruluş: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Düzenleme Kurulu Başkanı: Prof.Dr. Canan AY

Tebliğ Sayısı: 84

IX. Ulusal İşletmecilik Kongresi 6-8 Mayıs 2010 Zonguldak

Düzenleyen Kuruluş: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Düzenleme Kurulu Başkanı: Prof.Dr. Güven MURAT

Tebliğ Sayısı: 102

SUNUŞ

Sanayi Devrimi'nden bu güne kadar dünya ekonomisi büyük ve derin etkiler bırakan krizlerle karşılaşmıştır. 2007 yılının ikinci yarısından itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan, 2008 yılının üçüncü çeyreğinde tüm dünyayı saran ve 2009 yılında etkisini doruk noktasına çıkaran küresel finansal kriz bunlardan birisidir. Küresel finansal kriz insanların refah düzeyinin düşmesi, küresel ekonomik faaliyetin gerilemesi, talebin azalması, firmaların finansman darboğazına girmesi ve iflasın eşiğine gelmesi, işsizliğin artması, sosyal şartların önemli ölçüde kötüleşmesi, emeklilik yardımlarının aşınması ve sosyal güvenlik harcamalarında kesintilere gidilmesi gibi pek çok ekonomik ve sosyal olumsuzluğu beraberinde getirmiştir. 2010 yılı ilk çeyreğinde yayınlanan ekonomik göstergeler dünya ekonomisinin yavaş yavaş durgunluktan çıktığını ve büyüme sürecine girdiğini göstermektedir. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi böyle bir zaman diliminde gerçekleştirilecektir.

Daha önceleri Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi ve Anadolu İşletmecilik Kongresi adlarıyla düzenlenen bu kongre ilk kez Ulusal İşletmecilik Kongresi adıyla 6-8 Mayıs 2010 tarihleri arasında Üniversitemiz ev sahipliğinde Fakültemiz İşletme Bölümü tarafından gerçekleştirilecektir. Kongrenin Üniversitemiz tarafından organize edilmesi kararını veren Danışma Kurulu üyelerine teşekkür ederim. Bu kongreye ev sahipliği yapmaktan büyük mutluluk ve onur duymaktayız. Kongre'nin amacı, işletmecilik alanında araştırma yapan akademisyen ve iş dünyasından uygulamacıları bir araya getirerek, işletmeciliğin tüm bilim alanlarını ve bu alanlardaki gelişmeleri değerlendirmeye katkıda bulunmaktır.

Kongre'de ana konu başlığı belirlenmemiş işletmecilik alanında yapılan tüm çalışmaların teşvik edilmesi kararlaştırılmıştır. Gönderilen özetler ve genişletilmiş özetler ülkemizin çeşitli üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinden oluşan bilim kurulu üyelerinin değerlendirmesine sunulmuştur. Bilim Kurulu üyelerine bildiri değerlendirme sürecine yapmış oldukları katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Kongrede ülkemizin çeşitli üniversitelerinden 102 bilim insanı işletme biliminin alt dalları olan yönetim ve organizasyon, muhasebe ve finansman, üretim yönetimi ve pazarlama ve sayısal yöntemler alanlarında toplam 102 bildiri sunacaktır. Kongrede yer alacak bildiriler genişletilmiş özet şeklinde bildiri kitabında basılacak ve araştırmacıların bilgisine sunulacaktır.

Kongrelerin başarılı bir şekilde düzenlenmesi özveriyle bir ekip çalışmasını gerektirmektedir. Düzenleme Kurulu'nda kongrenin düzenlenmesi ve yürütülmesi çalışmalarında etkin bir şekilde yer alan Prof. Dr. Turhan KORKMAZ, Doç. Dr. Metin SABAN, Yrd.Doç.Dr. Ramazan AKSOY, Yrd.Doç. Dr. Halil YILDIRIM, Yrd.Doç. Dr. Yasemin KÖSE, Yrd.Doç. Dr. Ali Sait ALBAYRAK, Yrd.Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK, Yrd.Doç.Dr. Banu KÜLTÜR, Arş.Grv. Banu AÇIKGÖZ, Arş.Grv. Halime TEMEL, Arş.Grv. Ozan BÜYÜKYILMAZ, Arş.Grv. Halime GÖKTAŞ, Arş.Grv. Serhan GÜRKAN ve Arş.Grv. Ümit BAŞARAN'a teşekkür ederim.

9. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nin düzenlenmesinde sponsorluk desteklerini esirgemeyen tüm kamu ve özel sektör kurumları ile kuruluşlarına teşekkür ederim.

Fakültemize, her konuda olduğu gibi, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi organizasyonunun her aşamasında da desteğini esirgemeyen Rektörümüz Prof. Dr. Bektaş AÇIKGÖZ'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

9. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nin başarılı ve verimli geçmesini diliyor, Üniversitemizin düzenleyeceği başka bilimsel organizasyonlarda tekrar beraber olmak dileğiyle saygılarımı sunuyorum.

Prof. Dr. Güven MURAT

Kongre Dönem Başkanı

9. ULUSAL İŞLETMECİLİK KONGRESİ DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. M. Şükrü AKDOĞAN	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ	TOBB Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Canan AY	Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR	Hitit Üniversitesi
Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Metin Kamil ERCAN	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ	Gazi Osman Paşa Üniversitesi
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Güven MURAT	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ekrem YILDIZ	Kırıkkale Üniversitesi
Prof. Dr. Rıfat YILDIZ	Erciyes Üniversitesi
Doç. Dr. Başaran ÖZTÜRK	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Nevin YÖRÜK	Gazi Osman Paşa Üniversitesi

9. ULUSAL İŞLETMECİLİK KONGRESİ BİLİM KURULU

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Erhan ADA	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. M. Şükrü AKDOĞAN	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Şafak AKSOY	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ	TOBB Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Sanem ALKİBAY	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Ali ALP	TOBB Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Osman ALTUĞ	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Göksel ATAMAN	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Canan AY	Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Ünal AY	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan Yaşar AYHAN	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Önder BARLI	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Muzaffer BODUR	Boğaziçi Üniversitesi
Prof. Dr. Gönül BUDAK	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Gülay BUDAK	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Birol BUMİN	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Kemalettin CONKAR	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Adem ÇABUK	Yalova Üniversitesi
Prof. Dr. Serap ÇABUK	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR	Hitit Üniversitesi
Prof. Dr. Canan ÇETİN	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail EFİL	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Metin Kamil ERCAN	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Melih ERDOĞAN	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Erol EREN	Beykent Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ	Gazi Osman Paşa Üniversitesi
Prof. Dr. Mümin ERTÜRK	Beykent Üniversitesi
Prof. Dr. Murat FERMAN	Işık Üniversitesi
Prof. Dr. Abdurrahman FETTAHOĞLU	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Nurullah GENÇ	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit GÜCENME	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Neriman GÜNDOĞAN	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Sehavet GÜRDAL	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Vasfi HAFTACI	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Ömer İPÇİ	Hacettepe Üniversitesi

Prof. Dr. A. Hamdi İSLAMOĞLU	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Lale Erdem KARABIYIK	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar KILIÇKAPLAN	Hitit Üniversitesi
Prof. Dr. Yunus KİSHALI	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Turhan KORKMAZ	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Prof. Dr. Sevinç KÖSE	Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Esin KÜHEYLAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Güven MURAT	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Prof. Dr. Esin Can MUTLU	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer MÜFTÜOĞLU	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Mahir NAKİP	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Şükrü ÖZEN	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Gültekin RODOPLU	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Halil SARIASLAN	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Fulya SARVAN	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk SOYUER	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Yaşar SUCU	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Şerif ŞİMŞEK	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Bilçin TAK	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Berna TANER	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Rezzan TATLIDİL	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Baybars TEK	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU	Çankaya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Necdet TİMUR	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer TORLAK	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Okan TUNA	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Hülya TÜTEK	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Melek VERGİLİEL TÜZ	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Nermin UYGUÇ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Azmi YALÇIN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Rahmi YAMAK	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Engin YILDIRIM	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ekrem YILDIZ	Kırıkkale Üniversitesi
Prof. Dr. Gültekin YILDIZ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Rıfat YILDIZ	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Öznur YÜKSEL	Çankaya Üniversitesi
Doç. Dr. Metin ARGAN	Anadolu Üniversitesi
Doç. Dr. Birdoğan BAKİ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Gülfidan BARIŞ	Anadolu Üniversitesi
Doç. Dr. Eyüp ÇETİN	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Sadık ÇUKUR	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Mete DOĞANAY	Çankaya Üniversitesi
Doç. Dr. Tülin DURUKAN	Kırıkkale Üniversitesi
Doç. Dr. Ergün EROĞLU	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU	Atatürk Üniversitesi
Doç. Dr. Veyssel KULA	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doç. Dr. Güray KÜÇÜKKOCAOĞLU	Başkent Üniversitesi
Doç. Dr. Başaran ÖZTÜRK	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Metin SABAN	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Doç. Dr. Ahmet ŞEKERKAYA	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Mehpare TİMOR	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Hatice ZÜMRÜT TONUS	Anadolu Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan VERGİL	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Doç. Dr. Nevin YÖRÜK	Gazi Osman Paşa Üniversitesi

9. ULUSAL İŞLETMECİLİK KONGRESİ YÜRÜTME KURULU

Onursal Başkan

Prof.Dr. Bektaş AÇIKGÖZ (Rektör)

Yürütme Kurulu ve Dönem Başkanı

Prof.Dr. Güven MURAT

Yürütme Kurulu Üyeleri

Prof.Dr. Turhan KORKMAZ
Doç.Dr. Metin SABAN
Yrd.Doç.Dr. Ramazan AKSOY
Yrd.Doç.Dr. Halil YILDIRIM
Yrd.Doç.Dr. Yasemin KÖSE
Yrd.Doç.Dr. Ali Sait ALBAYRAK
Yrd.Doç.Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Yürütme Kurulu Sekretaryası

Arş.Gör. Banu AÇIKGÖZ
Arş.Gör. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Arş.Gör. Serhan GÜRKAN
Arş.Gör. Halime TEMEL
Arş.Gör. Halime GÖKTAŞ
Arş.Gör. Ümit BAŞARAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

I. Oturum – Salon A

**İşletmenin Stratejik Konumu ve Rekabetçi Üstünlüklerine İlişkin Bilginin
Örgüt İçindeki Yayılımı: Sondajlama Tekniği İle Yürütülen Bir Saha Çalışması**
Bilçin TAK
Umut EROĞLU
Duygu ACAR

1

**Üniversitelerde Yapılan Stratejik Planların Hazırlanması ve Uygulanmasına
İlişkin Akademisyenlerin Görüşleri**
Zekai ÖZTÜRK
Özlem ÇELİK
Kezban DEMİR

4

**İşletme Yönetiminde Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Sosyal Sorumluluklar ve
Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma**
İhsan CORA

10

I. Oturum – Salon B

2008 Finansal Krizinin Bireysel Emeklilik Sistemi Üzerindeki Etkileri
Zafer AY
Adem ÇABUK

17

**Aile İşletmelerinin Kriz Yönetiminde Başarılı Olmalarında Finansman
Departmanının Etkisi: Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma**
Esin BARUTÇU
Hafize MEDER ÇAKIR
Umut UYAR

21

**2008 Mali Krizinin Tekstil Sektörü Üzerindeki Etkileri Gaziantep Sanayi
İşletmelerinde Uygulama**
Mehmet CİVAN
Burcu BUYURAN
Buket BÜYÜKKONUKLU

27

Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi
Şenol YAPRAK
Esra BİLMEZ

35

I. Oturum – Salon C

**Küçük Esnafın Karşılaştığı Fonksiyonel Olmayan Müşteri Davranışlarının
İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**
Fatih GEÇTİ
Buket BORA

41

**Müşterilerin İşletmelere Bağlılığında (Engagement) Etkili Olan Faktörler
İnternet Üzerinden Alışveriş Yapan Müşteriler Üzerine Bir Çalışma**
Ebru ENGİNKAYA
Emel ÖZARSLAN

48

**Bireysel Müşterilerin Sanal Alışveriş Mağazalarını Kullanma Eğilimleri
Üzerinde Sosyal Etkilerin Rolü**
Hakan ÇELİK

53

II. Oturum – Salon A

- Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği** 61
Öznur BOZKURT
İlhan BOZKURT
- Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyine Göre Yetki Devri Sorunu Ve Belirsizliğe Tolerans** 68
Gülşah KARAVARDAR
- Aile İşletmelerinde Kuşaklar Arası Bilgi Kaybı Sorunu** 74
Nurullah GENÇ
Didem RODOPLU ŞAHİN
Yeter DEMİR

II. Oturum – Salon B

- Bilanço Makyajlama Yöntemleri ve Örnek Şirket İncelemesi** 82
Öznur ÇORBACI
Ebubekir DOĞAN
- Mesleki Uyum Sürecinde Muhasebe Meslek Etiği: Bir Alan Çalışması** 88
Cihat KARTAL
Erol TAŞ
- Muhasebe Denetiminde Denetim Şirketi ve Denetçi Rotasyonu** 94
Vedat DEMİRKOL
Adem ÇABUK
- Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın Bağımsız Denetime ve İç Denetime Kazandırdıkları** 99
Burcu İŞGÜDEN

II. Oturum – Salon C

- Sürdürülebilirlik İle Marka Yönetimi İlişkisinin Temel Dayanakları: Henkel Örneği** 104
Tülin ÇAKIR
Erdinç DUYGULU
- Hızlı Modada Yapay Kıtık Kavramı: “Zara Türkiye Örneği”** 112
Mustafa AKSU
Güzide Öncü E. PEKTAŞ
Kazım KARABOĞA
- Niye Yalnızca Coca Cola Olsun? Gelişen Ülkelerin Başarılı Çokuluslu İşletmeleri – Türkiye Örneği** 121
Ceyla DURGUN
Dilek ZAMANTILI NAYIR

İstanbul'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinin Web Sitelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma	
<i>Emrah ÖZKUL</i>	126
<i>Hasan GÖKÇE</i>	
<i>Mensure ÖZTÜRK</i>	

III. Oturum – Salon A

İşletme Performansının Yenilikçiliğe Etkisi: Sermaye Yapısının Aracılık Rolü	
<i>İsmail TOKMAK</i>	132
<i>Mustafa POLAT</i>	

İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans Değerlendirme Fonksiyonuna Etkisi	
<i>Burçin ÇETİN</i>	137
<i>Gönen DÜNDAR</i>	

EFQM Mükemmellik Modeli ile Performans Karnesinin İşletme İtibarına Etkisi: Eskişehir Arçelik A.Ş. Buzdolabı İşletmesi Üzerine Bir Araştırma	
<i>Mehmet Ergim İMAN</i>	142
<i>Emre EREN</i>	
<i>Rıfat YILMAZ</i>	

Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modellerinden Balanced Scorecard'ın Devlet Üniversiteleri'nde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması	
<i>Muammer MESCI</i>	148
<i>Engin YILDIRIM</i>	

III. Oturum – Salon B

Türk Sigorta Sektöründe Teknik Göstergelerde Gözlemlenen Değişmeler ve Hayat-Dışı Branşlarda Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketlerinin Teknik Karlılıklarının Analizi	
<i>Feride HAYIRSEVER BAŞTÜRK</i>	155

Türkiye'de 2000 Sonrasında Ekonomik Konjonktürün Tahmininde IMKB ve Izdırap Endeksi Etkileşim Analizi	
<i>Salih BARIŞIK</i>	162
<i>Emre ÇEVİK</i>	

Uluslararası Borsalarda Eşhareketlilik: ABD, İngiltere, Türkiye, Japonya, Hong Kong ve Almanya Borsaları Üzerine Ampirik Bir Çalışma	
<i>Turan KOCABIYIK</i>	165
<i>Ezel DERER</i>	
<i>M. Akif ALTUNAY</i>	

Futboldaki Maç Sonuçlarının Hisse Senetleri Üzerindeki Etkisi: Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. Üzerine Bir İnceleme	
<i>Cem DOĞRU</i>	171

III. Oturum – Salon C

İşletmelerde E- Ticaret Uygulamaları ve Etik Kavramı	
<i>Esra MANKAN</i>	178

Üniversite Öğrencilerinin Gıda Harcamalarında Reklamın Etkileri: Ankara ve Ardabil Örneği <i>Bahar GÜRDİN</i>	181
---	-----

Türkiye'de Mobil Numara Taşınabilirliği Uygulaması ve Etkileri: Tüketicilerin Operatör Değiştirme Niyetini Belirlemeye Yönelik Kırıkkale Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma <i>Tülin DURUKAN</i> <i>İbrahim BOZACI</i> <i>Buğra HAMŞİOĞLU</i>	186
--	-----

Bankaların Müşterilerine Sunduğu İnternet Bankacılığı Hizmetinin Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi: Karabük Şehir Merkezinde Uygulama <i>Ali Çağlar ÇAKMAK</i> <i>M. Tahir GÜNEŞER</i> <i>Hasan TERZİ</i>	193
---	-----

IV. Oturum – Salon A

Yenilik Yayılım Teorisi ve Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemleri Üzerine Bir Uygulama <i>Gökhan ÖZER</i> <i>Yaşar AKÇA</i>	201
---	-----

KOBİ'lerde Yenilikçilik: Sakarya Bölgesinde Bir Alan Araştırması <i>Öznur BOZKURT</i> <i>Serkan BAYRAKTAROĞLU</i>	212
--	-----

Otel İşletmelerinde Ortaklaşa Rekabet Uygulanabilir mi? Kapadokya Otellerine Yönelik Bir Araştırma <i>İzzet KILINÇ</i> <i>Süleyman AĞRAŞ</i> <i>Elif DABANLI</i>	220
--	-----

Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimleri Üzerine Bir İnceleme <i>Mehmet ALTINÖZ</i> <i>Serdar ÇÖP</i>	225
--	-----

IV. Oturum – Salon B

İşletmelerin Başarı Anahtarı İnovasyonun Finansal Planlamaya Etkileri: Ordu/Ünye'de Bir Uygulama <i>Işıl Özden ÇITIR</i> <i>Gönül YÜCE</i>	231
---	-----

Denizli İli İmalat Sanayiinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Finansal Performanslarının Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemi ile Değerlendirilmesi <i>Arzu ORGAN</i> <i>Hafize MEDER ÇAKIR</i> <i>Adem AYPAR</i>	234
--	-----

İşletme Performansının Ölçümü: Topsis Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi Üzerine Bir Uygulama <i>N.Mine TÜKENMEZ</i> <i>Erhan DEMİRELİ</i>	240
---	-----

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları

Ezel DERER

Turan KOCABIYIK

M. Akif ALTUNAY

246

IV. Oturum – Salon C

İşletme ve Etikte Yeni Bir Boyut: Oyun Kuramı Aracılığıyla Karar Vermede Beyin Fonksiyonlarının Görüntülenmesi

Tuna USLU

253

Üretim İşletmelerinde Kaynak Kısıtları Altında Maksimum Karı Sağlayacak Mamul Karmasının Doğrusal Programlama Kullanılarak Belirlenmesine Ait Bir Model Örneği

Ali ALAGÖZ

Muhammed BEZİRCİ

Abdullah Oktay DÜNDAR

259

Türkiye ve AB Ülkelerinde Tarım İşletmelerinin Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi İle Değerlendirilmesi

Tayfun ÇUKUR

Gamze SANER

Figen ÇUKUR

Volkan DAYAN

266

Türkiye’de Devlet Tarım İşletmelerinin Üretim Etkinliklerinin ve Toplam Faktör Verimliliklerinin Ölçülmesi

Mehmet CANDEMİR

273

V. Oturum – Salon A

İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Zeliha SEÇKİN

Yavuz DEMİREL

M. Faruk ÖZÇINAR

279

Örgüt Kültürünün İşgörenlerin İş Tatminine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

Rana ÖZEN KUTANİS

Muammer MESCİ

284

Örgüt Kültürü ve Pazar Yönlülük Arasındaki İlişkiyi Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma: Isparta İlinde Uygulama

Nezihe TÜFEKÇİ

Ömer Kürşad TÜFEKÇİ

291

Örgütlerde Amaç Karşıtı Davranışlar Üzerine Toplumsal Kültür Bağlamında Kavramsal Bir İnceleme

Aylin ÜNAL

295

V. Oturum – Salon B

E-Ticaret Faaliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi

Volkan DAYAN

Çağrı KÖROĞLU

304

Muhasebe Bilgi Sisteminde Veri Kalitesi ve Finansal Raporlara Yansıması <i>Gökhan ÖZER</i> <i>Metin UYAR</i>	310
Stratejik Yönetim Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri Üzerine Bir Araştırma <i>Abdullah KARAKAYA</i> <i>Halim AKBULUT</i>	317
Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Nitelikli Yetiştirilmesi Hakkında Görüş ve Beklentileri: Antalya İlinde Biri Araştırma <i>Güler Ferhan ÜNAL</i> <i>Yeşim HELHEL</i>	322
V. Oturum – Salon C	
Tedarik Zinciri ve Lojistik'in Verimliliğini Arttıran Bir Proje Lojistik Köyler <i>Ömer Baybars TEK</i> <i>Burcu MUCAN</i>	327
Elektronik Alışverişte Lojistik Faaliyetlere Yönelik Müşteri Şikâyetleri Analizi ve Bir Alan Araştırması <i>Aydın Kayabaşı</i>	333
Tedarik Zinciri Yönetiminin Ekonomik Katma Değer Yöntemi İle İlişkisinin İncelenmesi <i>İlhan KÜÇÜKKAPLAN</i> <i>Mustafa BAYHAN</i>	341
Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi ve AHP ile Uygulanması <i>Arzu ORGAN</i> <i>Serhat KARAGÖZ</i>	349
VI. Oturum – Salon A	
Algılan Örgütsel Destek İle Aşırı İş Yükünün Çalışanların İş-Aile ve Aile İş Çatışmasına Etkisi <i>Ömer TURUNÇ</i> <i>Mazlum ÇELİK</i>	356
İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi <i>Celalettin SERİNKAN</i> <i>Öznur TORAMAN</i>	364
İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Bu Etkileşimde Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma <i>Aslı ERİM</i> <i>Sezer Cihan ÇALIŞKAN</i>	370
Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü <i>Mazlum ÇELİK</i> <i>Ömer TURUNÇ</i>	385

VI. Oturum – Salon B

- Transfer Fiyatlandırmanın Türkiye’deki İşletmelerde Uygulanamamasının Nedenleri** 394
Selami GÜNEY
Ramazan BOZKURT
- Yönetmel Muhasebe Kararlarının Verilmesinde Bir Araç Olarak Promethee Sıralama Yöntemi ve Bir Uygulama** 399
Nilgün KUTAY
Fatma TEKTÜFEKÇİ
- Accountability Scorecard ile İşletme Performansının Ölçülmesi** 405
Bilge LEYLİ ELİTAŞ
Mehmet FINDIK
Cemal ELİTAŞ
- Yeni Türk Ticaret Kanununun Muhasebe Uygulamaları Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi** 412
Salim ŞENGEL

VI. Oturum – Salon C

- İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Uygulamalarında Web Sitelerine Yönelik Bir İçerik Analizi** 419
Esin KÜHEYLAN
Nihan ÖZGÜVEN
- “Evde Tek Başına Sosyalleşme”: Sosyal Paylaşım Sitesi “Facebook” Kullanımı** 425
Ahmet Orkun GÖKTEPE
- Otel İşletmelerinde Veri Tabanlı Pazarlamanın Kullanım Amaçları-İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma** 429
Emrah ÖZKUL
Pelin Fatma TUNA
Sedat ÇELİK
- Kolektif ve Bireyci Kişilik Özelliklerinin Tüketicilerin Çevreye Duyarlı Satınalma Davranışlarındaki Rolü** 435
Burak NAKİBOĞLU
Gülsün NAKİBOĞLU

VII. Oturum – Salon A

- Aile İşletmelerinde Aileden Olan Bireyler İle Aile Dışındaki Bireylerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma** 441
Esin BARUTÇU
Celalettin SERİNKAN
- Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği** 447
Serkan BAYRAKTAROĞLU
Muammer MESCI

Çatışma Yönetim Tarzları İş Tatmini İlişkisinde Lider-İzleyici Etkileşiminin Aracılık Etkisi	
<i>Ahmet ERKUŞ</i>	453
<i>Ünsal SİĞRİ</i>	
<i>Melih ALTAY</i>	

Çalışan Niteliklerinin, Psikolojik ve Ortamsal Faktörlerin İşgörenlerin Tatmin ve Performanslarına Etkileri	459
<i>Tuna USLU</i>	

VII. Oturum – Salon B

İnternet Bankacılığının KOBİ'ler Açısından Önemi: Konya, Karaman, Niğde ve Aksaray İllerinde Bir Uygulama	
<i>Turhan KORKMAZ</i>	467
<i>Recep ÖZDEMİR</i>	
<i>Hasan UYGURTÜRK</i>	

Yabancı Sermayeli Sigorta Şirketlerinin Türk Sigortacılık Sektörüne Etkileri: Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Bir İnceleme	475
<i>İsmail YILDIRIM</i>	
<i>Tuba GÜLCEMAL</i>	

Karbon Ticareti ve Karbon Borsaları Üzerine Bir İnceleme	
<i>Ceren UZAR</i>	481
<i>Cenk AKKAYA</i>	

Türk Turizm Şirketlerinin Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapma Nedenleri ve Bu Firmaların Performansları: Görgül Bir Araştırma	487
<i>Harun KAYA</i>	
<i>Mehmet KAŞLI</i>	

VII. Oturum – Salon C

Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi	495
<i>Ömer TURUNÇ</i>	
<i>Mazlum ÇELİK</i>	

Stres Faktörleri: Lisans Öğrencilerine Yönelik Bir Uygulama	503
<i>Cengiz DEMİR</i>	
<i>Seda OKTAY</i>	

İşe İlişkin Stresin ve İş Yükünün İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	509
<i>Meral ELÇİ</i>	
<i>Hakan KİTAPÇI</i>	
<i>İrge ŞENER</i>	

VIII. Oturum – Salon A

Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama	
<i>Necdet BİLGİN</i>	515
<i>Halil DEMİRER</i>	
<i>Selami ÖZCAN</i>	
<i>Halil İbrahim AYDINLI</i>	
<i>Aykut İŞLEYEN</i>	

Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma <i>Şule AYDIN TÜKELTÜRK</i> <i>Berrin GÜZEL</i> <i>Nilüfer ŞAHİN PERÇİN</i>	521
Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisi <i>Meral ELÇİ</i> <i>İrge ŞENER</i>	526
Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama <i>Yücel EROL</i> <i>Mehtap ARAS</i> <i>Kadir ARINÇ</i>	531
VIII. Oturum – Salon B	
Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi <i>Mustafa POLAT</i> <i>Cem Harun MEYDAN</i> <i>İsmail TOKMAK</i>	542
Yıldırma “Mobbing” ve Kültürel Boyutlar Üzerine Bir Kurgulama <i>M. Abdülmetin DİNÇER</i> <i>Mustafa YILDIRIM</i>	548
Formel ve Enformel Kadın Çalışanların İstihdam Edilme Biçimlerinin İş Doyumu Düzeyleri Üzerindeki Etkisi <i>Esra AYDIN GÖKTEPE</i>	555
VIII. Oturum – Salon C	
Örgütsel Ağ Düzeneklerinde Görece Merkezde Bulunan Örgütlerin Alandaki Eşbiçimliliğe Etkisi <i>Ela ÖZKAN-CANBOLAT</i>	563
Paylaşılan Vizyon ve Örgütsel Öğrenme Ortamının Örgütsel Öğrenme Engellerine Etkileri: Bir Araştırma <i>Mine AFACAN FINDIKLI</i> <i>Recep İbrahim PINAR</i>	571
Örgütlerdeki Çalışma Gruplarında Demografik Çeşitlilik, Değer Uyumsuzluğu ve Duygusal Zekâ Seviyesi: Çatışmalar Neden Doğar, Nasıl Çözülebilir? <i>Ceyda MADEN</i> <i>Gaye KARAÇAY-AYDIN</i>	577
Örgütsel Zeka Modeli Kapsamında; Örgütsel Beceri Bileşenleri İle Çalışan Adanmışlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi <i>H.Necla KELEŞ</i> <i>Tuğba KIRAL ÖZKAN</i>	585

IX. Oturum – Salon A

Çalışanların Müzakerede Etik Algılama Düzeylerinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Üzerine Etkisi

Ünsal SİĞRİ

Ahmet ERKUŞ

Adnan EROĞLU

Tolga TÜRKÖZ

Abdullah SAĞIR

589

Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması

Ahmet ERKUŞ

Akif TABAK

Tufan YAMAN

594

KOBİ'lerde Beyaz Yaka Suçların Algılanma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma

Ahmet Ferda ÇAKMAK

Halil YILDIRIM

Halime GÖKTAŞ KULUALP

599

IX. Oturum – Salon B

Bilişsel Haritalama Yaklaşımı İle İşletme Bölümü Ders Müfredatı Güncelleme Çalışmalarını Destekleme Önerisi

Nermin ÇELİK

Güven MURAT

606

İşletme Fonksiyonları Açısından Düşük Maliyetli Havayolu -Low Cost Carrier- İş Modelinin Değerlendirilmesi

Didem RODOPLU ŞAHİN

Ayhan KARANFİL

613

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin 5N+1K Çerçevesinde İrdelenmesine İlişkin Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma

Oben ÜRÜ

Uğur YOZGAT

618

Öğretmenevlerinin Yönetimi Sorunu: Çanakkale İli ve İlçelerine Yönelik Bir Araştırma

Serhat SOYŞEKERCİ

Dilek DÖNMEZ

625

IX. Oturum – Salon C

İnsan Kaynakları Yönetimine Eleştirel Bir Bakış: Eleştirel Sosyal Bilim Analizi

Sevgi DÖNMEZ MAÇ

631

Yalova Tersanelerinde Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Faaliyetleri Algılama Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Ersin KAVİ

Hayriye UZUN

636

Küresel Ekonomik Krizin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerine Etkileri, Sonuçları ve Çözüm Stratejileri: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

Özlem ATAN

642

Tekstil Sektöründe Ekonomik Krizin Etkileri: Ankara Örneği

Nilay ALÜFTEKİN

Öznur YÜKSEL

Ayşegül TAŞ

Fatma BAYRAKTAR

Gülşen ÇAKAR

645

İŞLETMENİN STRATEJİK KONUMU VE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLERİNE İLİŞKİN BİLGİNİN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YAYILIMI: SONDAJLAMA TEKNİĞİ İLE YÜRÜTÜLEN BİR SAHA ÇALIŞMASI

Bilçin TAK
Uludağ Üniversitesi
İşletme Bölümü
btak@uludag.edu.tr

Umut EROĞLU
18 Mart Üniversitesi
İşletme Bölümü
erogluumut@hotmail.com

Duygu ACAR
Uludağ Üniversitesi
İşletme Bölümü
duyguacar@uludag.edu.tr

ÖZET

Çalışma, işletmelerde stratejik nitelikteki bilginin örgüt içine yayılımının yetersiz ve bazen de dezenformasyon niteliğinde olabildiği gözleminde hareketle planlanmıştır. Bu kapsamda 50 yıldır faaliyette bulunan bir işletmede üst ve orta kademe yöneticilerin şirketin stratejik konumunu ve rekabetçi üstünlüklerini doğru şekilde algılayıp- algılamadıkları bir araştırma prosedürü dahilinde incelenmiştir. Çalışmada doküman incelemesi, odak grup çalışması ve anket olmak üzere üç ayrı yöntemden yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Analizi, Stratejik Konum Algısı, Yarı- Yapılandırılmış Mülakat Tekniği, Anket Çalışması

1. GİRİŞ

Çalışma, işletmelerde stratejik nitelikteki bilginin örgüt içine yayılımının yetersiz ve bazen de dezenformasyon niteliğinde olabildiği gözleminde hareketle planlanmıştır. Bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Üst düzey yönetimin Argyris'in (1954) tabiriyle "yönetim körlüğü" nedeniyle örgütün stratejik konumunu doğru biçimde analiz edememesi,
- Üst yönetim düzeyinde rekabet analizi doğru şekilde yapılmış olsa bile bu bilginin çalışanlarla paylaşma konusunda ketum davranılması, örneğin; hızla Pazar payı kaybedilen bir segment hakkında çalışanlarla mevcut durumun paylaşılmaktan kaçınılması,
- Çalışanların üst yönetime güvenlerini ve örgüte aidiyet duygularını azaltacağı kaygısı ile örgütün stratejik konumu ve özellikle rekabetçi pozisyon kayıpları konusunda örgüt içine dezenformasyon niteliğinde yanıltıcı bilgi verilmesi,
- Departman ve birim yöneticilerinin kendi birimlerinin operasyonel hedeflerine odaklanarak örgütün stratejik konumuna ilişkin bilgilere kayıtsız kalmaları.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı: 50 yıldır faaliyette bulunan bir işletmede üst ve orta kademe yöneticilerin şirketin stratejik konumunu ve rekabetçi üstünlüklerini doğru şekilde algılayıp- algılamadıkları bir araştırma prosedürü dahilinde incelenmiştir.

2.2. Araştırmanın Yöntemi: Çalışmada doküman incelemesi, odak grup çalışması ve anket olmak üzere üç ayrı yöntemden yararlanılmıştır.

2.2.1. Doküman İncelemesi: Araştırmanın yürütüldüğü işletmenin beş yıllık finansal tabloları , satış raporları ve izin verildiği ölçüde maliyet raporları incelenmiştir.

2.2.2. Odak Grup Çalışmaları: İşletmenin Genel Merkezinde ve imalat tesislerinde görev yapan 42 yönetici ile yarı-yapılandırılmış ve derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak odak grup çalışmaları yapılmıştır. Odak grubu çalışmasında görüşülen tüm yöneticilere dört soru yöneltilerek sondajlama yapılmıştır:

- Kendi görev ve sorumluluk kapsamlarında olan üretim, satın alma, satış, pazarlama gibi işlevleri büyük resim içinde nasıl konumlandıkları,
- Firmanın rakiplerine göre pazardaki göreceli konumu, firmanın güçlü ve zayıf yönlerini nasıl algıladıkları,
- Firmanın rekabetçi konumuna ilişkin algılamalarından yola çıkılarak nasıl bir hareket tarzı izledikleri,
- “Ne olsaydı-ne olmasaydı işinizi daha iyi yapardınız ve kronik olarak her gün karşınıza çıkan problemler nelerdir?” sorularından yola çıkılarak örgütsel yapılanma ve yönetsel işleyiş sistemi kaynaklı olası aksaklıklar analiz edilmiştir.

Odak grup çalışmaları ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve not tutulmuştur. Bunlar birlikte değerlendirilerek yorumlanmıştır.

2.2.3. Anket Çalışması: Araştırma kapsamında ayrıca odak grup çalışmasına katılan yöneticilere çalışmanın amacına uygun şekilde tasarlanan bir anket formu kullanılarak veri toplanmıştır. Anket kapsamında çalışanların kurumu nasıl algıladığı, aidiyet geliştirip geliştirmediği, kuruma bağlılığı, çalışanların şirketteki ortamı nasıl algıladıkları, kurum içi işleyiş sistemini nasıl algıladıkları ölçülmüştür. Elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir ve odak grubu çalışma kayıtları ile karşılaştırılmıştır.

3. BULGULAR ve SONUÇ

Veri toplama çalışmaları tamamlanmıştır. Bu kapsamda ulaşılan genel sonuçların aşağıdaki gibi özetlenmesi mümkündür:

- a. Yöneticilerin örgütün stratejik konumunu doğru şekilde algılamadığı,
- b. Üst yönetim tarafından inşa edilmiş subjektif bir gerçeklik içinde kararlar alıp uyguladıkları,
- c. Operasyonel önceliklere odaklandıkları ve büyük resmi tümüyle kaybettikleri,
- d. Örgüt içi stratejik bilgi iletişiminin çok yetersiz olduğu,

İmalat, satış, pazarlama, satın alma arasında çok ciddi koordinasyonsuzluk ve polarizasyon eğilimi olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Ansof, I. (1979). *Strategic Management*, Halsted Pr.
- Argyris, C. ve Bakke, E. W.(1954). *Organizational Structure and Dynamics: A Framework for Theory*, Labor and Management Center, Yale University
- Bechtell, M.L. (1995). *The Management Compass, Steering the Corporate Using Hoshin Planning*, AMA
- Berger, P. L. and T. Luckmann (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, NY: Anchor Books.
- Collins, D. ve Montgomery, C. (1995). “Competition on Resources: Strategies in 1990”, *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128
- Cowley, M. ve Domb, E. (1997) *Beyond Strategic Vision: Effective Corporate Action with Hoshin Planning*, Butterworth- Heinemann
- Hitt, M. A. Ireland R. D, Hoskisson R. E., (1997) *Strategic Management and Strategic Competitiveness*, West Publishing.
- Mintzberg, H., Robert, J. ve Quinn, J.B. (1991) *Strategy Process*, Paperback ,Prentice-Hall.
- Pfeffer J, Salancik G. (2003), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford Business Classics, California.
- Porter, E. M. (1996), "What is Strategy ?", *Harvard Business Review*, November-December.

- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990), The Core Competency of the Corporations, *Harvard Business Review*, May-June
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1993), “Strategy as Sterch and Leverage”, *Harvard Business Review*, No.2 pp.75-84
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday/Currency.

ÜNİVERSİTELERDE YAPILAN STRATEJİK PLANLARIN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASINA İLİŞKİN AKADEMİSYENLERİN GÖRÜŞLERİ

Zekai ÖZTÜRK
Gazi Üniversitesi
End. Sanatlar Eğitim Fakültesi
İşletme Eğitimi Bölümü
zozturk@gaazi.edu.tr

Özlem ÇELİK
Kastamonu Üniversitesi
Cide Rıfat Ilgaz MYO
Muhasebe ve Vergi Bölümü
ocelik@kastamonu.edu.tr

Kezban DEMİR
Kastamonu Üniversitesi
Cide Rıfat Ilgaz MYO
Muhasebe ve Vergi Bölümü
kdemir@kastamonu.edu.tr

ÖZET

Ülkemizde üniversite öğrencisi sayısının artması, üniversitelerin aralarındaki rekabetin şiddetlenmesi, teknolojik gelişmeler, devletin mali desteğinin azalması gibi dış çevre faktörleri ile kaynakların etkin kullanımı, akademisyenlerin motivasyonlarının artırılması, öğrencilerin üniversitelerden talepleri, derslerin ve içeriklerinin piyasanın ihtiyaçlarına yönelik düzenlenmesi, öz gelir yaratma gibi iç çevre faktörleri üniversitemizin stratejik plan oluşturmalarını gerekli kılmaktadır.

Stratejik planlarını yapan ve uygulamaya koyan devlet üniversitelerinde görevli akademisyenlerin, stratejik planlama çalışmalarında ve stratejik planların uygulanması sırasında oluşan eksiklikler ve aksaklıklar konusundaki görüşlerinin alınarak, üniversitelerin bu konudaki mevcut durumlarını ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS programında değerlendirilmiş ve tablolaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama.

1.GİRİŞ

Yönetim biliminde strateji; bir örgütün önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak için belirlediği ve izlediği yol olarak tanımlanabilir. İşletmecilik değerleri ve aynı zamanda örgütsel değerler arasında önemli bir yer tutan strateji kavramının, özellikle yönetim ve karar alma düzeyindeki anlamı ve önemi büyüktür.

Stratejik yönetim; örgütü amaçlarına ulaştırabilmek için, işletmenin tüm işlevlerini kapsayan kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilim ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (David, 2005:5).

Stratejik planlama ise stratejik yönetimin formülasyon safhasıdır. Stratejik planlama, bir örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu ne için yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışmadır (Bryson, 2004:6).

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği dünya ülkeleri arasındaki rekabet, ülkelerin kendi içinde de kurumlar arasında ön plana çıkmış, yaşamın her alanında kendisini hissettirmiştir. Üniversiteler de, gerek dünyadaki benzerleri ile gerekse ülke içindeki diğer üniversitelerle rekabet edebilmek için çağdaş yönetim yaklaşım ve yöntemlerini benimsemek ve uygulamak zorundadır. Bu nedenle, tüm örgütlerde olduğu gibi, üniversitelerde de stratejik planların oluşturulması, kurumsal ve akademik gelişmenin hızlandırılması ile mali, fiziki ve insan kaynağının daha etkin kullanılması Ülkemizde de gündeme gelmiştir.

Araştırmanın Amacı

Yapılan bu çalışma ile stratejik planlarını yapan ve uygulamaya koyan devlet üniversitelerinde görevli akademisyenlerin stratejik planlama çalışmalarında ve stratejik planların

uygulanması sırasında oluşan eksiklikler ve aksaklıklar konusundaki görüşleri alınarak üniversitelerin bu konudaki mevcut durumlarının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, akademisyenlerin yönetim görevlerinin olup olmaması ve çalışma alanlarından hareketle şu hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Akademisyenlerin yönetim görevlerinin olup olmaması ile stratejik planlamaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H2: Akademisyenlerin yönetim görevlerinin olup olmaması ile stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Akademisyenlerin çalışma alanları ile stratejik planlamaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: Akademisyenlerin çalışma alanları ile stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Veri Toplama ve Çözümleme Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, stratejik planlaması bulunan 50 devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden oluşan 382 kişilik örneklem sayısına ulaşılmıştır. Anket bu üniversitelerden Tesadüfi Örneklem (Random) yönetimiyle seçilen 1000 akademisyene e-mail ile gönderilmiş, 334 anket cevaplandırılmış ve bunların 317 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS 11.5 kullanılarak değerlendirilmiş ve tablolatırılmıştır.

Anketin tamamı Cronbach's Alfa testine tabi tutulmuştur ve anketin güvenilirlik katsayısının test sonrasında $\alpha=0,8983$ olduğu görülmüştür. Anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklem hesaplaması Krejcie and Morgan' de belirtilen formül esas alınarak yapılmıştır. Bu hesaplama sonucunda 382 örneklem sayısına ulaşılmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Bu araştırmanın değişkenleri, akademisyenlerin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri ile üniversitelerde hazırlanan ve uygulanan stratejik planların içeriğine ilişkin bilgi ve görüşleridir. Bu iki değişkeni ölçmek için uygulanan anket belirlenen örneklem dâhilindeki akademisyenlere uygulanmıştır. Anketlere verilen yanıtlar SPSS 11.5 (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan çalışmanın anket soruları içindeki stratejik planlamaya ilişkin genel bilgiler ile stratejik planların içeriğine ilişkin bilgiler bir araya getirilmiş ve katılımcıların beşli likert ölçeği doğrultusunda belirlenen yargılara katılımları ölçülmek istenmiştir. Katılımcılardan “ Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Az Katılıyorum, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki yargılara cevap vermeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiki çözümlemeler(frekans, yüzde, aritmetik ortalama, anova ve bağımsız gruplar için T testi) kullanılarak analiz edilmiştir.

2.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma, web sayfalarında stratejik planlarına yer veren 50 devlet üniversitesi ile sınırlandırılmıştır. Araştırma Aralık 2009-Ocak 2010 tarihi ile sınırlandırılmıştır. Evrenin büyük olması sebebiyle hesaplanan 382 örneklem sayısının tamamına gerek akademisyenlerin ilgisiz kalması gerekse e-posta adreslerinin güncel olmaması gibi sebeplerden dolayı ulaşılamamıştır.

2.4. Bulgular

Üniversitelerde hazırlanan ve uygulanan stratejik planlar hakkında akademisyenlerin düşüncelerinin alınarak, üniversitelerin stratejik planlama konusundaki mevcut durumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışma kapsamında, araştırmaya katılan kişilere ilişkin demografik bulgular Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Kişilere İlişkin Demografik Bulgular

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	124	39,10
	Erkek	193	60,90
Yaş	20-25	29	9,10
	26-30	73	23,00
	31-35	75	23,70
	36-40	55	17,40
	41 ve üzeri	84	26,50
	Öğretim Üyesi	113	35,6
Akademik Unvan	Öğretim Üyesi Yardımcısı	204	64,4
Deneyim	1- 5 yıl	96	30,30
	6-10 yıl	79	24,90
	11-15 yıl	46	14,50
	16- 20 yıl	47	14,80
	21yıl ve üzeri	49	15,50
Yönetim Görevi	Yönetici	81	25,6
	Yönetici Değil	235	74,1
Çalışma Alanı	Sosyal Bilimler	272	70,00
	Fen Bilimleri	73	23,00
	Sağlık Bilimleri	22	6,90
Stratejik Planlama Bilgisi	Evet	192	60,60
	Hayır	125	39,40

Tablo 1'e bakıldığında araştırmaya katılanların % 60,9' u erkek, % 39,1' i ise kadındır. Araştırmaya, 41 ve üzeri yaş grubunda yer alan akademisyenlerin % 26,5 oranıyla en yüksek katılımı sağladığı görülmüştür. Katılımcıların % 35,6' sı öğretim üyesi(Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent), % 64,4' ü öğretim üyesi yardımcılarından (Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi, Okutman) oluşmaktadır. Katılımcıların deneyimlerine ilişkin bulgulara bakıldığında, deneyim süreleri 1-5 yıl olan katılımcıların % 30,30 ile en yüksek katılım oranına sahip olduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılanların, % 74,1' inin herhangi bir yönetim görevinin bulunmadığı saptanmıştır. Araştırmaya özellikle sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenler(% 70) katılım göstermiş, en az katılım ise sağlık bilimlerinde çalışan akademisyenlerden(%6,9) sağlanmıştır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 60,6' sının stratejik planlama hakkında bilgisi olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Stratejik Planlama Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bölüm 1	Toplam			
	n	%	Art.Ort.	s.s
Üniversitemizde stratejik planlama düzenli bir prosedürdür.	316	99.7	3,48	0,88
Üniversitemizde yapılan stratejik planlama yeterli düzeydedir	316	99.7	2,96	0,89
Üniversitemizde stratejik planlama çalışmaları yapılması yararlıdır.	316	99.7	4,25	1
Stratejik planlamanın üniversitemizin yönetim kalitesini geliştirecektir	314	99.1	4,21	1,07
Üniversitemizin birimlerindeki stratejik yönetim anlayışı ve uygulamaları ile üniversitenin kalkınmışlık gelişmişlik düzeyi arasında doğrusal bir ilişki vardır.	315	99.4	4,02	1,07
Üniversitemizin stratejik planını hazırlamak üzere tüm akademik ve idari birimlerin temsilcilerinden oluşan stratejik plan komisyonu bulunmaktadır	315	99.4	3,55	1,13

Tablo 2' ye ilişkin bulgulara bakıldığında katılımcıların 'üniversitemizde stratejik planlama çalışmaları yapılması yararlıdır' ifadesine çok yüksek düzeyde (ort. 4,25), 'Üniversitemizde yapılan stratejik planlama yeterli düzeydedir' ifadesine ise orta düzeyde (ort. 2,96) katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Buradan akademisyenlerin üniversitelerde stratejik planlama yapılmasını yararlı

buldukları ancak üniversitelerinde yapılan stratejik planlama çalışmalarını yeterli bulmadıkları söylenebilir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Akademisyenlerin Üniversitelerinde Hazırlanan Ve Uygulanan Stratejik Planlar Hakkındaki Görüş ve Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bölüm 2	Toplam			
	n	%	Art.Ort.	s.s
Üniversitemizin stratejik planlarının uygulanması sürecinde şeffaflık ilkesinin sürdürülebilirliği yüksek düzeydedir	245	77,3	3,08	1,03
Üniversitemizde stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaşların görüşleri alınmıştır.	244	77,0	3,02	0,94
Üniversitemizde stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaş analizleri (öğrenciler, veliler, kamu kurumları ve mesleki kuruluşlar) doğru tespit edilmiştir.	245	77,3	2,98	0,98
Üniversitemizde yapılan stratejik plan sonuçlarına göre üniversitemizin güçlü ve zayıf yönlerini bilmekteyim.	245	77,3	3,14	1,09
Üniversitemizde yapılan stratejik plan sonuçlarına göre üniversitemiz için oluşabilecek fırsat ve tehditleri bilmekteyim.	237	74,8	3,13	1,08
Üniversitemizde yapılan stratejik plan sonuçlarına göre bölümümüzün güçlü ve zayıf yönlerini bilmekteyim.	241	76,0	3,31	1,16
Üniversitemizde karar vericiler stratejik plan esaslarına bağlılık göstermektedirler.	241	76,0	2,94	0,89
Üniversitemizde stratejik plan çalışmaları sadece bir kez yapılmıştır.	237	74,8	2,72	0,99
Üniversite personelinin stratejik plan yapılması sırasında görüşleri alınmıştır	241	76,0	2,89	1,07
Üniversite personelinin stratejik plan çalışmaları ve işleyişi hakkında görüşleri alınmaktadır.	241	76,0	2,73	1,09
Üniversitemizde çalışan akademik personelin stratejik plan çalışmaları ve işleyişi ile ilgili görüşleri çalışmalara yüksek düzeyde katkı sağlamaktadır	238	75,1	2,74	1,11
Üniversitemizin stratejik planı, üniversitenin sahip olduğu insan kaynaklarını, mali ve fiziki kaynakları tespit etmede yarar sağlamaktadır.	241	76,0	3,31	1,02
Üniversitemizin stratejik planı, kaynakların verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamada üniversite yönetimine ve çalışanlarına bir kılavuz olmaktadır.	241	76,0	3,16	1,03
Bölümümüze öğretim elemanı alımında stratejik plan sonuçlarına bağlı kalınmaktadır.	241	76,0	2,60	1,13
Üniversitemizde yeni açılan birimler stratejik plan verileri doğrultusunda açılmaktadır.	239	75,4	2,73	1,09
Üniversitemizde yapılan stratejik planların bir denetim mekanizması olduğunu düşünüyorum.	241	76,0	3,02	1,12
Üniversitemizde stratejik plan ve stratejik yönetim konularında tüm akademik personeli kapsayan kurs ve seminerler verilmektedir.	241	76,0	2,49	1,23

Tablo 3' e bakıldığında akademisyenlerin genel olarak ifadelere orta düzeyde katılım sağladıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlardan akademisyenlerin üniversitelerinde hazırlanan stratejik planların hazırlanmasında ve uygulanmasında görüş ve önerilerinin yeterince alınmadığı söylenebilir. 'Üniversitemizde stratejik plan ve stratejik yönetim konularında tüm akademik personeli kapsayan kurs ve seminerler verilmektedir' ifadesine katılımlarının düşük olduğu (ort:2,49) belirlenmiştir. Buradan hareketle, üniversitelerde stratejik plan ve stratejik yönetim konularında yeterli düzeyde kurs ve seminerlerin verilmediği yorumu yapılabilir. Akademisyenler "Bölümümüze öğretim elemanı alımında stratejik plan sonuçlarına bağlı kalınmaktadır" görüşüne 2.60 lık ortalama ile, "Üniversitemizde yeni açılan birimler stratejik verileri doğrultusunda açılmaktadır" görüşüne 2.73 lük ortalama ile, "Üniversite personelinin stratejik plan çalışmaları ve işleyişi hakkında görüşleri alınmaktadır" görüşüne 2.73'lük ortalama ile, "Üniversite personelinin stratejik plan çalışmaları

sırasında görüşleri alınmaktadır” görüşüne 2.89’luk ortalama ile orta düzeyde katılmışlardır. Ayrıca stratejik plan çalışmalarına, akademik personelin yüksek düzeyde katkı sağladıklarına ilişkin görüşe katılım da orta düzeyde (Ort.2.73) kalmıştır.

Tablo 4: Yönetici Olup Olmama İle Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşler Arasındaki Dağılım

Bölüm 1	Yönetim Görevi	n	Art. Ort.	s.s	T	P değeri
İfadelerle İlişkin Genel Ortalamalar	Yönetici	80	3,73	0,87	0,18	0,85
	Yönetici Değil	231	3,75	0,66		

Tablo 4’ten de anlaşılacağı gibi akademisyenlerin yönetim görevlerinin olup olmaması ($P=0,85>0,05$) ile stratejik planlama hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ayrıca Tablo 4’de Stratejik planlama hakkındaki genel bilgiler ile ilgili ifadelerin ortalamalarına bakıldığında yönetim görevi olsun ya da olmasın akademisyenlerin bu ifadelere orta düzeyde katılım (ort. 3.73, 3.75) gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: Yönetici Olup Olmama İle Stratejik Planların Hazırlanması Ve Uygulanmasına İlişkin Bilgi Ve Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Dağılım

Bölüm 2	Yönetim Görevi	n	Art. Ort.	s.s	T	P değeri
İçerik Ve Uygulamaya İlişkin Genel Ortalamalar	Yönetici	64	2,94	0,82	0,12	0,89
	Yönetici Değil	163	2,95	0,7		

Tablo 5’e bakıldığında akademisyenlerin yönetim görevlerinin olup olmaması ($P=0,89>0,05$) ile stratejik planlama hakkındaki genel ifadelere katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Tablo 5’te Üniversitelerde hazırlanan ve uygulanan stratejik planların içeriği hakkındaki görüşlere ait ifadelerin ortalamalarına bakıldığında yönetim görevi olsun ya da olmasın akademisyenlerin bu ifadelere orta düzeyde katılım (Ort. 3.73, 3.75) gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 6: Çalışma Alanı İle Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşler Arasındaki Dağılım

Bölüm 1	Çalışma Alanı	n	Art.Ort.	s.s	t	P değeri
İfadelerle İlişkin Genel Ortalamalar	Sosyal Bilimler	218	3,69	0,75	2,39	0,09
	Fen Bilimleri	72	3,87	0,64		
	Sağlık Bilimleri	22	3,91	0,61		

Tablo 6’ya bakıldığında akademisyenlerin çalışma alanları ile stratejik planlamaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($P=0,09>0,05$) saptanmamıştır. Sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık bilimlerinde çalışan akademisyenlerin görüşlerinin birbirine paralel olduğu yorumunu yapmak mümkündür. Akademisyenler, genel olarak bu ifadelere, yüksek oranda (Ort. 3.69, 3.87, 3.91) katılım sağlamışlardır.

Tablo 7: Çalışma Alanı İle Stratejik Planların Hazırlanması Ve Uygulanmasına İlişkin Bilgi Ve Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Dağılım

Bölüm 2	Çalışma Alanı	n	Art.Ort.	s.s	t	P değeri
İçerik Ve Uygulamaya İlişkin Genel Ortalamalar	Sosyal Bilimler	169	2,90	0,8	1,62	0,19
	Fen Bilimleri	43	3,01	0,47		
	Sağlık Bilimleri	15	3,24	0,46		

Tablo 7’den de anlaşılacağı gibi akademisyenlerin çalışma alanları ile stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin bilgi ve görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($P=0,19>0,05$) bulunmamıştır. Fen bilimleri ve sağlık bilimlerinde çalışan akademisyenlerin katılım düzeylerinin (Ort: 3,01, Ort: 3,24) sosyal bilimlerinde çalışan akademisyenlere (Ort: 2,90) göre daha yüksek olması dikkat çekicidir. Katılım düzeyi sosyal bilimler alanında çalışanlarda diğerlerine göre daha düşük olmasına rağmen akademisyenlerin çalışma alanları bu bölüme ait bilgi ve görüşlerini farklılaştırmamıştır.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında hipotezleri ele alacak olduğumuzda belirlemiş olduğumuz H1 ($P=0,85>0,05$), H2 ($P=0,89>0,05$), H3 ($P=0,09>0,05$) ve H4 ($P=0,19>0,05$) hipotezleri reddedilmiştir.

Ancak hipotezler reddedilmesine rağmen ifadelere katılım düzeylerinin genelde yüksek ve orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. İfadeleri değerlendirdiğimizde ise;

Araştırmaya katılan akademisyenler üniversitelerinde yapılan stratejik planları yararlı bulmalarına rağmen yeterli bulmamaktadırlar. Yeterli bulmamalarının nedenlerinden biri yeterli bilgi sahibi olmadıklarından ve planlama çalışmalarına katılım düzeylerinin yeterli olmamasından kaynaklanabilir. **Bu nedenle stratejik planlama çalışmalarına akademisyenlerin daha yüksek düzeyde katılmaları stratejik planların daha sağlıklı olmalarını sağlayacaktır.**

Akademisyenler üniversitelerinde bölümlerine öğretim elamanı alımında stratejik plan verilerine göre davranılmadığı görüşündedirler. **Üniversite yönetimlerince mali, fiziki kaynaklar ve insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması bakımından stratejik planlama veri ve sonuçlarına daha fazla bağlı kalınmalıdır.**

Stratejik planların hazırlanışı ve işleyişinde akademisyenlerin katılımlarının üst düzeyde olmadığı da öğretim elemanları tarafından belirtilmiştir. **Oysa akademisyenler üniversitelerin amaçlarına ulaşmalarında ve ulusal ve uluslar arası düzeyde üniversitelerin saygın bir yer almasında en önemli rolü oynamaktadırlar. Bu nedenle, gerek stratejik planın hazırlanışında, gerekse uygulanışında daha çok akademisyenin daha üst düzey katkılarının alınmasına özen gösterilmelidir.**

Akademisyenlerin belirtmiş oldukları görüşe göre; yeni akademik birimlerin açılışında stratejik plan sonuçlarına göre yeteri kadar davranılmadığı anlaşılmaktadır. Bu da yeni anabilim dalı ya da bölümlerin açılışında Üniversite yönetimlerince çok hassas davranılmadığı, akademisyen görüşlerinin fazlaca önemslenmediği sonucuna götürebilir. **Oysa, bu tür yeni birimlerin açılmasında doğrudan ilgili akademisyenlerin görüş ve önerilerinin alınması, üniversitenin bilimselliğinin ve kaynakların etkin kullanımının bir gereğidir.**

4. KAYNAKÇA

- Bryson, J. M. (2004). Strategic Planning for Public and Xlonprofit Organization. Jossey-Bass. CA: 3. Ed
- David, F. R.(2005). Strategic Management: Concepts and Cases. Prentice Hall. N.Y: 10th. ED
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (26.05.2006 Tarih ve 26179 Sayılı Resmi Gazete).
- Krejcie, V. R., Morgan, W.D. (1970). Determining Sample Size For Research Activities, Educational and Psychological Measurement, 30: 607-610.
- Pearce, John A. ve Robinson Richard B. (1997). Strategic Management Formulation, İmplementation and Control.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy. Tecniques For Analyzing Industries and Competotors. The Free Pres. New York.
- S.E. South. (Spring 1981). “Competitive Advantage. The Corner Stone Of Strategic Thinking”, Journal of Business Strategy, 1:16.
- Thampson, Arthur A. ve Strickland, A.J.(1995). Strategic Management Concepts and Cases. USA: Eight Edition.
- YÖK.(2007). Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi. Ankara.Meteksan AŞ.

İŞLETME YÖNETİMİNDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARACI OLARAK SOSYAL SORUMLULUKLAR VE YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İhsan CORA

Giresun Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
coraihsan@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma işletmelerin sosyal sorumlulukları ile karlılığı arasındaki ilişki üzerinedir. Bilindiği gibi işletmelerin başta sermaye sahiplerine karşı olmak üzere; çalışanlarından tüketicilere, tedarikçilerden devlete ve nihayet tüm topluma varıncaya kadar içinde yaşadığı ve ilişki içinde bulunduğu bütün kişi ve kurumlara karşı bir dizi sosyal sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklarını üstlenmek kısa dönemde işletmenin maliyetlerini artırırken uzun dönemde de işletmenin karlılığını artırır. Bu nedenle stratejik düşünen bir işletme yöneticisi sosyal sorumluluklar kısa dönemde maliyet unsurudur diyerek bunlardan kaçmak yerine uzun dönemde karlılığı artırır diyerek onları üstlenmelidir. İşte bu konuda işletme yöneticilerinin tutumlarını Likert tipi tutum ölçme yöntemleriyle ölçmek istedik. Bu amaçla Trabzon TSO' sına kayıtlı işletmelerin sahip yöneticileriyle bir anket çalışması yaparak iki değişken arasındaki korelasyonu hesapladık. Çıkan sonucun bizim iddia ettiğimiz kadar yüksek olmasa da aynı yönlü ve pozitif bir ilişki olduğunu gördük.

***Anahtar Kelimeler;** İşletme yönetimi, sosyal sorumluluklar, karlılık, tutumlar, uzun ve kısa dönem.*

1. GİRİŞ

Global bir köy haline gelen günümüzün dünyasında işletmeler arasında kıyasıya bir rekabet söz konusudur. Bu yüzden işletmelerin bütün problemi bu rekabet yarışında rakiplerinden bir adım öne geçebilmektir. Amacımız sosyal sorumlulukların bu yarışta bir rekabet üstünlüğü aracı olarak kullanılabileceğini anlatmak ve yöneticilerimizin bu konudaki tutumlarını ölçmektir. Bilindiği gibi dünyada ve ülkemizde ekonomilerin can damarlarını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Her yıl çok sayıda küçük işletme pazara girmekte ve yine çok sayıda küçük işletme pazardan çekilmektedir. Özellikle bizim ülkemizde de çok sayıda henüz genç denilebilecek yaşta iş adamı büyük karlar elde etmek amacıyla pazarı tanımadan üretimi bilmeden girişimcilik vasıflarına haiz olmadan, cahil cesur olur misali iş kurmakta ve sonra da iflas edip hem kendine ve hem de çevresine zarar vermektedir. İşte araştırmamızın katkısı, bu şekilde iş adamlarımızın iflas etmelerine bir nebze engel olmak ve onlara dünyada sorumsuz hiçbir kişi ya da kurumun olamayacağını, sorumlulukla başarının doğru orantılı olduğunu, kim ne kadar sorumluluk üstlenirse ancak o kadar başarılı olabileceğini anlatmaktır.

2. ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Çalışmamızın amacı işletmelerin sosyal sorumluluklarıyla karlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bilindiği gibi işletmelerin başta sermaye sahiplerine karşı olmak üzere; çalışanlarından, tüketicilere, tedarikçilerden devlete ve nihayet tüm topluma varıncaya kadar içinde yaşadığı ve ilişki içinde bulunduğu bütün kişi ve kurumlara karşı bir dizi sosyal sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları üstlenmek kısa dönemde işletmenin maliyetlerini artırırken uzun dönemde de işletmenin imajını artıracığı için pazara daha derinliğine girmesine yol açacak ve pazar payını büyütecek ve sonuç olarak karlılığını artıracaktır diyoruz. Bu nedenle stratejik düşünen bir işletme yöneticisi sosyal sorumluluklar kısa dönemde maliyet unsurudur diyerek bundan kaçmak yerine, uzun dönemde karlılığı artırır diyerek onları üstlenmelidir. İşte bu konuda işletme yöneticilerimizin tutumlarını ölçmek istedik. Diğer bir ifadeyle yöneticiler sosyal sorumluluklar maliyet unsurudur diyerek bunlardan kaçmak mı istiyorlar? Yoksa uzun dönemde karlılığı artırır diyerek onları üstleniyorlar mı? Tamamını KOBİ'lerin oluşturduğu Trabzon ticaret ve sanayi odasına kayıtlı işletmelerin sahip yöneticileriyle bir anket çalışması yaptık. Beşli Likert

tipi tutum ölçme yöntemleriyle yöneticilerimizin tutumlarını ölçmeye çalıştık. Anketimiz iki aşamadan oluşmakta birinci aşamada olumlu ve olumsuz yargılardan oluşan sosyal sorumluluklarla ilgili yirmi adet yargı, ikinci aşamada ise karlılıkla ilgili ve uzun ya da kısa döneme işaret eden yine yirmi adet yargı bulunmaktadır. Anketi uygulayacağımız kişilerin özelliklerini az çok bildiğimiz için yargıları hiçbir kaynaktan doğrudan almadık veya uyarlamadık. Sadece literatürdeki bilgiler ışığında kendi düşüncelerimize göre oluşturduk. Çalışmamızın daha tutarlı olması ve cevaplayıcıların hep aynı yönde cevaplar vermesini önlemek için olumlu ve olumsuz yargıları iç içe yazdık. Çünkü hep aynı yöndeki yargılar insanları çoğunlukla hep aynı tür cevaplar vermeye iter. Geçerli bir fikir yürütebilmek için anket sayısının yüz rakamını geçmesine (yüz yedi) özen gösterdik. Sonra bu iki değişken (sosyal sorumluluklar- karlılık) arasındaki korelasyon katsayısını araştırdık.

3. BEKLENTİLER VE BULGULAR

Beklentimiz bu iki değişken arasındaki korelasyonun aynı yönlü ve kuvvetli olacağı şeklinde idi. Bir diğer ifadeyle sosyal sorumluluklar arttıkça karlılık da artar, düştükçe karlılık da düşer şeklinde idi. Ancak gelen cevaplar üzerinde yaptığımız çalışmada korelasyon kat sayısının $r=0.532$ olduğunu gördük. Bu sonuç iki değişken arasındaki ilişkinin zayıf değil az da olsa kuvvetli olduğuna işaret eder. Bulunan sonucun iddia ettiğimiz kadar yüksek çıkmamasının elbette ki birçok sebepleri vardır. Bu sebeplerin başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz. Birincisi anket uygulamasını yaptığımız 2009 yılının eylül, ekim ve kasım aylarında dünya ekonomik krizinin etkileri ülkemizdeki işletmeler üzerinde de çok yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Bu nedenle işletmeler günü kurtarma peşinde düşmüşlerdir. İkincisi ise hem işletmelerin ve hem de yöneticilerin yaşının çok genç olması, çünkü sorumluluk yaşla doğru orantılıdır. Yaş arttıkça sorumluluk da artar. Kısacası KOBİ özellikleri taşıyan finansman, üretim ve pazar paylarının çok düşük olması. Üçüncüsü ise sektör ayırımı yapmadık. Sadece Trabzon ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren işletmeleri dikkate aldık. Bu işletmelerin bazıları da çay işletmeleri idi. Çay sektörünün kendine has özellikleri vardır. Örneğin mevsimlik faaliyet göstermeleri ve bu sektörde hem kamu ve hem de özel sektörün birlikte faaliyet göstermesi ve kamu sektörünün pazar payının yüksek olmasıdır. Bu nedenle bu yöneticilerinin verdikleri cevapların katsayayı düşürmüş olabileceğini düşünüyoruz.

4. SOSYAL SORUMLULUKLARIN TANIMI BOYUTLARI VE İLGİLİ GÖRÜŞLER

Toplum bilimleri ile ilgili bütün kavramların tanımlanmasında karşılaşılan zorluklar sosyal sorumluluk kavramı için de söz konusudur. Çünkü tanım sınırları ve kapsamı belli bir olgu için yapılır (Dinçer,1992:13). Oysa sosyal sorumluluklar hareketli bir hedef gibidir. Dolayısıyla sınırlarını ve kapsamını kesin çizgilerle belirlemek zordur. Çünkü bu sınırlar her geçen gün değişmektedir. Diğer yandan kavramın farklı biçimlerde algılanmaya yatkın oluşu da standart bir tanımın geliştirilmesini engellemektedir. Çünkü kavramın ekonomik boyutu vardır sosyal ve hukuki boyutu vardır. Kısacası kavramın özünde dini ve ahlaki bir anlam yüküdür (Şencan,1987: 199). Bu açıklamalardan sonra şunu söyleyebiliriz. Sosyal sorumluluklar; bir işletmenin faaliyetlerinde onunla ilgili hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler ve nihayet bütün toplum gibi ilişki içinde bulunduğu kişi ve kurumların menfaatlerine zarar vermeden hareket etmesidir şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle sosyal sorumluluk: işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, işletme içi ve dışı kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi takip etmesidir (Dinçer,2007: 185). Sorumluluk denilince çoğu kez bunu mutlak olarak ceza anlamında algılıyoruz. Aslında sorumluluk kavramının içinde ceza da vardır. Ancak ceza görevin kötü yöne doğru yöneltilmesi neticesinde meydana gelen karşılığdır. Bu nedenle sorumluluk duygusu taşımak yasalarda suç olarak belirlenmeyen sorumluluk konularını da üstlenmek ve yerine getirmek demektir. Yoksa cezaya uğramak korkusuyla yerine getirilen sorumluluk, sorumluluk duygusu taşımak değildir. Dolayısıyla S.S. bir felsefe işidir, inanç işidir. Bu yüzden de diyoruz ki işletme yöneticileri cezalandırılma korkusu olmaksızın sorumluluk duygusu taşımaları ve işletmelerin neden oldukları sorunları ortaya çıkmadan kaynağında kurutulmalarıdır (Tenekecioğlu, 1977: 60).

Bilindiği gibi sosyal sorumluluklar hakkındaki görüşler çok genel bir sınıflandırma ile ikiye ayrılmaktadır. Bunlar sosyal sorumlulukların aleyhindeki görüşler ve lehindeki görüşlerdir. Aleyhteki görüşlerin öncülüğünü M. Friedman yapmıştır. (Friedman, 1970: 1-5). Buna karşılık bir çok yazar da O'na karşı çıkmıştır. Örneğin Thomas Mulligan, Friedman'ın iddialarını ispat etmede başarısız olduğunu söyler (Mulligan, 1986: 265-269). Daniel Liechty ise sorumluluğunu yerine getirmeyen işletmelerin faturalarını çeşitli şekillerde bütün topluma öder diyor (Liechty, 1985:54-62). Sosyal sorumlulukların lehindeki görüşleri ise başta Elton Mayo, Peter Duracer, Adolph Brle, J.M. Keynes gibi meşhur yazarlar ileri sürmüşlerdir (Eren,2005:109).

5. İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK ALANLARININ BAŞLICALARI

Her işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre şartlarına göre S.S'ları olması gerekir. Diğer bir ifadeyle büyük işletmelerin sorumlulukları daha büyük, küçüklerin ise daha küçük olmalıdır. Kısacası bir işletmede yetki ve sorumlulukların denk olması gerektiği gibi güç ve sorumlulukların da denk olması gerekir. Bu temel noktayı belirttikten sonra bir işletmenin sosyal sorumluluklarının başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz (Eren,2005: 111).

En başta **sermaye sahiplerine** karşı olan sorumluluklarını saymalıyız. Çünkü bu kişiler zamanında kaybetme riskini de göze alarak paralarını işletmenin kuruluşuna sermaye olarak koymuşlardır. Bu fedakarlıklarının karşılığı olarak işletmeden kar payı beklerler. Ondan sonra ise **istihdam politikaları** ile ilgili sorumlulukları deyip, bu başlık altında ise ; **yakın çevreye iş imkanı sağlama , sakat ve eski mahkumların istihdamı, çalışanlara optimum ücret ödenmesi , iş kazalarının önlenmesi , meslek içi eğitim ve görevde yükseltmeler, çalışanların cinsel tacize karşı korunması , iş yerinde mobbing uygulamalarının önlenmesi, çalışanların özel yaşamını gizli tutmak, kadın ve çocuklara düşük ücret ödememek , personel devir hızı ve işe devamsızlığın azaltılması, oryantasyon eğitimi, iş'de monotonluğun önlenmesi ve iş tatmininin sağlanması gibi konuları** sıralayabiliriz. Üretilen mal ve hizmetle ilgili sorumluluklar başlığı altında ise ; **ürün güvenliği ve tüketicinin bilgilendirilmesi, standartlara uygunluk ve kaliteye önem verilmesi, garanti ve satış sonrası hizmetler, patent hakkına saygı gösterilmesi, iş konusunda bilgi ve ihtisas sahibi olunması** v.b. gibi. Ayrıca **iş ahlakına uygun davranışlarda bulunmak, çevreyi kirletmeyip yaşanabilir bir ortam olarak korumaya çalışmak.** Diğer yandan **ihtiyari sorumluluklar** başlığı altında ise; **insan sağlığını ve kamunun güvenliğini korumak, iş yeri hijyenini ve temizliğini sağlamak, silah ve uyuşturucu üretimi yapmamak, toplumun kültür düzeyini yükseltecek faaliyetlerde bulunmak, çevreye yol, park, bahçe, yeşil alan , alt ve üst geçitler yapımına destek olmak, çalışan bayan personelin çocukları için ana okulu ve kreş açılması, sosyal sigorta imkanlarının yanında hayat sigortası, özel emeklilik sigortası gibi ek tedbirler almak** v.b. En son bir aşama olarak ise **çalışanları işletmeye ortak etmek** sayılabilir. İşletmelerin sosyal sorumluluk alanları içerisinde hiç bahsedilmeyen ama sorumlu olduğu bir grup daha vardır ki o da **“gelecek nesiller”**dir. Halbuki işletmenin bu gün aldığı kararlardan en çok etkilenecek olan onlardır. Onların çıkarlarını düşünüp hesaba katmadan işletmenin onlar adına bugünden karar vermesi doğru değildir (Handy, 2002). Çünkü buradaki mantık şudur: biz dünyayı atalarımızdan miras olarak almadık, torunlarımızdan emanet aldık.

Yukarıda başlıcalarını sıraladığımız bu S.S. alanları genel bir eğilimi ifade etmektedir. Yoksa bu yöndeki gelişmelerin en gelişmiş ülkelerde bile ideal düzeye ulaştığı gibi bir anlam ifade etmemektedir. Hele de konu az gelişmiş ülkeler açısından düşünüldüğünde olumlu yöndeki gelişmelerin daha az olduğu gözlenmektedir (Mucuk,2005: 29). Carroll ise işletmelerin S.S. larını dört kategoriye ayırarak incelemektedir. Bunlar, büyüklük yada önem derecesine göre ekonomik sorumluluklar, kanuni sorumluluklar, ahlaki sorumluluklar ve ihtiyari sorumluluklardır (Carroll,1991: 39-48).

6. LİKERT TUTUM ÖLÇEĞİ ANKETİ VE ANALİZ

Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasına gizlidirler ve olaylar karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler. Tutumu şöyle tanımlayabiliriz (Eren, 1993: 87). Tutum, bireyin kendi dünyasının (iç âleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir. Bu yüzden işletme politikalarını belirleyerek karar veren kişiler olarak yöneticilerin tutumları önemli olduğu için Likert tipi tutum ölçme yöntemleriyle tutumlarını ölçmek istedik. Bu amaçla biri S.S. la ilgili ve diğeri de karlılıkla ilgili ve uzun ve kısa döneme işaret eden ve her biri olumlu ve olumsuz yargılardan oluşan yirmişer soruluk iki aşamalı bir anket formu hazırladık. Verilen cevapları olumlu yargılarda soldan 5,4,3,2,1 olumsuz yargılarda ise sağdan 1,2,3,4,5 şeklinde puanlandırdık. Konuyu fazla uzatmamak ve istatistiksel rakamlarla karmaşıktırmamak için korelasyon hesaplarının ayrıntısına burada yer vermiyoruz. Sonuç olarak S.S ile karlılık arasındaki korelasyon katsayısını $r=0.532$ olarak bulduk. Buna göre iki değişken arasındaki ilişkinin az da olsa kuvvetli olduğunu söyleyebiliriz.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sosyal sorumlulukları: bir işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, işletme içi ve dışı kişi ve örgütlerin beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir şeklinde tanımlamıştık. İşte bu şekilde bir politika gütmeyen işletmeler sonunda kendilerine zarar verirler ve bindikleri dalı kesmiş olurlar. Çünkü ilişki içinde bulundukları tüm kişi ve grupların protestosu ile

karşılaşırlar.Bu nedenle S.S.larını üstlenerek onları doğru yöneten işletmeler bunun karşılığını göreceği yönünde kuvvetli bir beklenti vardır.(Aydemir,2009:14).Bizim araştırmamızda bu düşüncüyü doğrular niteliktedir.Çünkü S.S. çevrede mıknaş etkisi yapar.Bu etkiyi Greening ve Turban “sinyal kuramı” olarak adlandırmışlardır(Greening and Turban,2000:254-280). Ayrıca işletmenin kısa dönemde maliyetlerini yükselten bu konular uzun dönemde işletmenin karlılığını artırıcı bir rol oynar. Kısacası S.S.ların büyütücü etkileri vardır. Bu etkilerini işletme ve iktisat bilimlerinde çok kullanılan iki kavramla açıklayabiliriz. Bu kavramlardan biri “sinerji” diğeri ise “çarpan” dır.(Cora,1996:133). Diğeri yandan S.S.’ın yönetimiyle ilgili bir diğeri önemli husus da işletmelerin hangi paydaşlarına öncelik vereceği ve onlarla ilgili olarak hangi tür sorumluluklarını yerine getireceğidir? Şüphesiz bu sorulara her yer ve zaman için geçerli bir cevap verilemez.Kısacası durumsallık yaklaşımındaki mantıkta olduğu gibi her işletme için geçerli olan S.S. alanları yoktur,bu konu işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre değişir(Dawkins and Stewart,2003:185-193).Çünkü her işletmenin büyüklüğü, iş konusu ve içinde faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun talepleri farklıdır.Bu nedenle S.S. ları da farklıdır.Bir işletme öncelikle kendi ekonomik faaliyet alanıyla ilgili S.S. konularını üstlenmesi gereklidir.Mesela yerleşim yerlerinin uzağında kurulmuş bir işletme için S.S.konusu olarak çalışanlarının lojman ve ulaşım ihtiyacının karşılanması her hangi bir yardım derneğine bağış yapmaktan önce gelir.Veya salça üreten bir işletmenin üreticilere ücretsiz domates fidanı ve tarım ilacı dağıtması diğeri sorumluluklarından önce gelir.

Sonuç olarak diyoruz ki işletmelerin S.S.İle karlılığı arasında sebep sonuç ilişkisi vardır. Her ikisi de birbirini karşılıklı olarak etkilerler.Bu yüzden işletmeler karlılığı hedef alarak S.S.ını yerine getirmemeli, vazifesi olduğu için getirmelidirler.Japon işletmeleri misalinde olduğu gibi.Japonlar karlılığı düşünerek yola çıkmazlar ama sonuçta oraya varırlar(Drucker,1994: 258).

$$r = \frac{(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}} = \frac{2396}{\sqrt{(3474)(5818)}} = \frac{2396}{4495,74} = 0,532$$

SOSYAL SORUMLULUK ANKETİ

- | | |
|---|---------------------|
| 1-İşletmelerin sosyal sorumlulukları olmamalıdır. Sosyal sorumluluklar devletin görevi olmalıdır. | () () () () () |
| 2- İşletme yönetiminin tek sorumluluğu hissedarların karlarını maksimize etmek olmalıdır | () () () () () |
| 3-Bir işletme sadece kendi başarısı için bile olsa dahi içinde bulunduğu toplumu ve çevre faktörlerini dikkate almalıdır. | () () () () () |
| 4-Toplumda ortaya çıkan problemlerin çoğuna yeterince kar edemeyen işletmeler sebep olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler sosyal sorumluluklarla değil kar amacıyla uğraşmalıdırlar. | () () () () () |
| 5-Gün geçtikçe işletmelerin sosyal sorumlulukları lehindeki görüşler ağırlık kazanacaktır. | () () () () () |
| 6-İşletmelerin tek sorumluluğunun kar etmek olduğu görüşü artık günümüzde çok gerilerde kalmıştır. | () () () () () |
| 7-Sosyal sorumluluklar sadece devletin görevi olmamalıdır. Aynı zamanda işletmelerinde sosyal sorumlulukları olmalıdır. | () () () () () |
| 8-Sosyal sorumluluklarını ihmal eden işletmeler ilerde zarar etmediklerin görecektir. | () () () () () |
| 9-Yetki ve güç beraberinde aynı oranda sorumluluk getirir. | () () () () () |

- 10- Toplumda ortaya çıkan problemlerin çoğunu yeterince kar edemeyen işletmelerin oluşturmasının nedenlerinden biri de bu işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmemelerinden dolayı müşteriler tarafında boykot edilmeleridir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 11- Başarılı yöneticiler sosyal sorumluluklarına önem veren yöneticilerdir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 12- Sosyal sorumluluklarını ihmal eden işletmeler çok zaman geçmeden bindikleri dalı kestiklerini anlayacaklardır. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 13- İşletmeler sahip oldukları madde güç bakımından çevrenin düşmanlığını çekerler. Bu nedenle sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri onlara olabilecek reaksiyonları önler ya da azaltır. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 14- Yetki ve güç sahibi olmak sorumlu olmayı gerektirmez. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 15- Geçmişte olduğu gibi bu gün de işletmelerin tek sorumluluğu kar etmektir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 16- Bir işletmenin hiçbir şekilde içinde bulunduğu toplumu ve çevre faktörlerini dikkate almaması sadece kar amacını dikkate alması gerekir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 17-İşletme yöneticisinin tek sorumluluğu hissedarların karlarını maksimize etmek değil işletmenin ilişki içinde bulunduğu tüm grupların çıkarlarını dengelemektir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 18- Gün geçtikçe işletmelerin sosyal sorumlulukları aleyhindeki görüşler ağırlık kazanacaktır. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 19- Yöneticilik mesleğinde başarılı olmak ile sosyal sorumluluklarını yerine getirmek arasında bir ilişki yoktur. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 20-İşletmeler hiçbir şekilde çevrenin düşmanlığını çekmezler. Bu nedenle sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmez. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

KARLILIK ANKETİ

- 1-Rekabet savaşında yenilmeyip piyasada tutunabilmek için kısa dönem karlılığı hedeflenmelidir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 2-Yalnız kendimin değil ilişki içinde bulunduğum tüm kişi ve örgütlerin de kar etmesini isterim. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 3-Uzun dönemde bir işletmenin karlılığı ile işletme dışı grupların menfaatlerine uygun davranması arasında sebep sonuç ilişkisi vardır ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 4-İş hayatında beni önemli ölçüde motive eden unsur kardan ziyade uzun dönemde başarılı olma duygusudur. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 5-İşletme plan ve politikaların kısa vadede yapmak gerekir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 6-Kar'ın diğer kişi ve grupların da değil yalnız benim için olmasını isterim. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- 7-Yaptığım sosyal yardımların ve bağışların sonuçlarını kısa zamanda görmek isterim. () () () () ()
- 8-Başarılı yönetici uzun dönemde kar edebilen yöneticiye denir. () () () () ()
- 9-İşletmeler kar amacını kısa dönemde ulaşılmaya çalışmalıdır. () () () () ()
- 10-Kısa dönemde elde edilecek yüksek karların uzun dönemde işletmeyi sıkıntıya sokma ihtimali vardır. () () () () ()
- 11-Politikalarını kısa dönem karlılığı üzerine kuran işletmeler uzun dönemde zarar ederler. () () () () ()
- 12-Yaptığım bağış ve sosyal yardımların sonuçlarının uzun dönemde geri döneceğine inanırım. () () () () ()
- 13-İşletmeler kar amacına uzun dönemde ulaşmaya çalışmadırlar. () () () () ()
- 14-Başarılı yönetici kısa dönemde kar edebilen yöneticiye denir. () () () () ()
- 15-İş hayatında beni önemli derecede motive eden unsur kısa zamanda para kazanma arzusudur. () () () () ()
- 16-Uzun dönemde bir işletmenin karlılığı ile işletme dışı grupların menfaatlerini uygun davranması arasında bir ilişki yoktur. () () () () ()
- 17-Politikalarını kısa dönemde kar etmek anlayışı üzerine kuran işletmeler uzun dönemde zarar etmezler. () () () () ()
- 18-Kısa dönemde elde edilecek yüksek karların uzun dönemde işletmeye hiçbir zararı olamaz. () () () () ()
- 19-İşletme plan ve politikalarını uzun vadeli yapmak gerekir. () () () () ()
- 20-Rekabet savaşında yenilmeyip piyasada tutunabilmek için uzun dönem karlılığı hedeflenmelidir. () () () () ()

KAYNAKÇA

- Ay Ü.,(2003). *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul : Nobel Kitabevi,
- Aydemir M.,(2009). Bir Rekabet Stratejisi Enstrümanı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk,*Yönetim Bilimleri Dergisi,Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi B.İ.İ.B.F. Yayını*,7 (1): 13-23.
- Carroll,A.B.,(1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral ManagementofOrganizational Stakeholders, *BusinessHorizons*,34(4): 39-48.
- Cora İ.(1996). İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). İstanbul : Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dawkins J.ve Levis S.,(2003). CSR in Stakeholder Expectation:And Their Implacion For Company Strategy, *Journal of Business Ethics*, 44: 185-193.
- Dinçer,Ö.,(1992). *Örgüt Geliştirme ,Teori Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Timaş Yay.
- Dinçer,Ö.,(2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul : 8.bas. Alfa bas.Ltd.Şti.
- Drucker F.P.,(1994). *Gelecek İçin Yönetim*. İstanbul: İş Bankası Yayınları 2. Baskı.
- Eren E.,(1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: 4.Baskı Beta Basım A.Ş.
- Eren E.,(2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: 7. Baskı Beta Basım A.Ş.

- Frankental,P.,(2001). Corporate Social Responsibility-a PR İvention?, *Corporate Communication: An InternationalJournal*, 6(1): 18-23.
- Friedman,M.,(1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, Septembre 13.
- Greening,D., W.,Turban D. B.,(2000). Corporat Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Work Force, *Business and Society*, 39 (3): 254-280.
- Handy C.,(1992). What's a Business For, *Harvard Business Review*, December.
- Liechty D.,(1985). On The Social Responsobility of Business Contra Milton Friedman, *Management Decision*, 23(4): 54-62.
- Mucuk İ.,(2005). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: 12.Baskı Der Yayınları.
- O'Rourke,A.,(2003). A New Politics of Engagement: Shareholder Activism For Corporate Social Responsibility, *Business Strategy and The Environment*, (12): 227-239.
- Sparkes,R.ve Cowton,C.J.,(2004). The Maturing of Socially Responsible Investment: A Review of The Devolving Ling With Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics* (52): 45-47.
- Şencan,H., (1987). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Sosyal Sorumluluk Biriminin Örgütlenmesi, *İ.Ü.İ.F.Dergisi*, 6(2): 119-128.
- Tenekecioğlu B.,(1977). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, *E.İ.T.İA.Der.*,13(2): 46-60
- Thomas M.,(1986). A Critique of Milton Friedman Essay The Social Responsibility Of Business is to Increas its Profits, *Journal of Business Ethics*, 5(4): 265-69.

2008 FİNANSAL KRİZİN BİREYSEL EMEKLİLİK SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Zafer AY
Yalova Üniversitesi
İşletme Bölümü
zaferay08@yahoo.com

Adem ÇABUK
Yalova Üniversitesi
İşletme Bölümü
ademcabuk@uludag.edu.tr

ÖZET

Çalışmanın amacı, 2007 yılı ortalarında ABD konut piyasasında ortaya çıkan ve giderek büyüyen tüm dünya ekonomilerinde önemli ölçülerde tahribat yaratan küresel finansal krizin, ülkemiz bireysel emeklilik sistemi üzerindeki etkilerini analiz edip değerlendirmektir. Çalışmada, bireysel emeklilik sistemine ilişkin olarak, kriz öncesi ve kriz dönemine ait elde ettiğimiz finansal veriler, başta regresyon analizi olmak üzere, çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilecek ve krizin sistem üzerindeki etkileri ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Yapılan araştırmanın sonucunda, yaşanan global finansal krizin bireysel emeklilik sistemi üzerindeki etkileri ortaya koyulmuş olacak ve sonuçta, olumsuz etkilerin giderilmesi ve sistemin iyileştirilmesine yönelik önerilerine yer verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Sigorta, Bireysel Emeklilik, Bireysel Emeklilik Fonları, Finansal Kriz, Kriz.

1. GİRİŞ

Çalışanların; hastalık, kaza ve yaşlılık gibi sebeplerle işlerini kaybetme ve ihtiyaç duydukları gelirden yoksun kalma riski, sosyal güvenlik ihtiyacının ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. Bu ihtiyacın devletçe karşılanmasıyla 18.yüzyıldan itibaren “sosyal devlet” kavramı dünyada kabul görmeye başlamış ve devletlerin temel görevlerinden biri haline gelmiştir. (Erol ve Yıldırım, 2004: 6)

Temeli 19. yüzyılda Bismarck tarafından atılan kamu sosyal güvenlik sistemleri, uzun yıllar yüksek seviyelerde seyreden çalışan/emekli oranları sayesinde bireylere sağlık hizmetleri ve diğer sosyal faydaların yanında, emeklilik dönemlerinde de görece olarak rahat bir yaşam sürmelerine yetecek seviyede gelir sağlamıştır (Özbolet, 2004: 8).

20. yüzyılın son yıllarında ise birçok ülkede yaşanan ekonomik durgunluk ve düşük büyüme oranları; mevcut mali kapasiteleri sınırlamış, sosyal güvenlik programlarının finansmanı konusundaki endişeleri artırmıştır. Ayrıca gelişmiş ülkelerde nüfusun hızla yaşlanması, doğum oranlarının azalması, işsizlik oranlarının ve sosyal güvenlik harcamalarının sürekli artması; sosyal güvenlik sistemlerinin finansman yükünü arttırmaktadır (Uğur,2004: 12). Gelişmekte olan ülkelerde ise sosyal güvenliğe ayrılan ekonomik kaynakların yetersizliği, kayıt dışı istihdam, sosyal güvenlik kapsamındaki nüfusun azlığı, sağlanan hizmet seviyesinin düşüklüğü, sosyal güvenlik kuruluşlarının kötü yönetimi, aktüeryal dengelerle aktif/pasif yapısının bozulması ve yüksek enflasyon gibi sorunlar sosyal güvenlik sistemlerinde krize yol açmaktadır (Uğur, 2004: 13).

Dünyada emeklilik alanında ortaya çıkan sorunları çözmek üzere, 1980’li yıllarda gönüllü katılım esasına dayalı özel emeklilik sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu uygulama ilk olarak 1981 yılında Şili’de başlamış, reform niteliğindeki Şili örneği, 1990’lı yılların başından itibaren dünya genelinde uygulama alanı bulmuştur (Uralçan, 2005: 4).

Bireysel Emeklilik Sistemi; Sosyal Güvenlik Kurumu’nu tamamlayıcı nitelikte olmak üzere, bireylere emeklilik döneminde ilave bir gelir sağlayarak refah düzeylerinin yükseltilmesine yardımcı olmak amacıyla kurulmuş tamamen gönüllülük esasına dayalı bir sistemdir (Türkay, 2005: 18). 16

Mayıs 2006 tarihinde kabul edilen 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu ile Bağ-kur, SSK ve Emekli Sandığı kurumlarının devredilmesi ile kurulmuş, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı bir kurumdur (<http://tr.wikipedia.org>).

Bireysel emeklilik sisteminin temeli sigorta mekanizmasından ziyade, uzun vadeli portföy yönetimi esasına dayanmaktadır. Bireysel emeklilik sistemi temelde, bireylerden toplanan katkı paylarının, yatırıma yönlendirilmesi suretiyle kişilere yaşlılık döneminde ilave bir gelir temin etmeyi amaçlamaktadır (Karacabey, Argun ve Gökgez, 2005: 4). Bireysel emeklilik sistemi, bazı ülkelerde sosyal güvenlik sistemini tamamlayıcı rol oynarken, bazı ülkelerde sosyal güvenlik sistemine alternatif oluşturmaktadır.

Dünyada özel emeklilik programları kapsamında toplanan emeklilik fonlarının finansal piyasaların gelişmesinde önemli etkileri bulunmaktadır. Emeklilik Yatırım Fonları, sistemdeki katılımcıların çalışma hayatları süresince yapacakları birikimlerin kullanılarak istihdamın arttırılmasına, sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya, sermaye piyasalarının derinleşmesine ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Uralçan, 2005:8).

Yukarıda bireysel emeklilik sisteminden kısaca bahsettikten sonra çalışmamızın diğer önemli konusu olan 2008 finansal kriz hakkında da kısa bir bilgi verdikten sonra, finansal krizin bireysel emeklilik sistemini üzerindeki etkileri incelenecektir.

2. 2008 FİNANSAL KRİZ

Finansal kriz gelişmiş ülkelerde başlamış olmakla birlikte Kasım 2008 ortalarından itibaren gelişmekte olan ülkeleri de etkilemeye başlamıştır. Birçok gelişmekte olan ülke borsalarında ciddi değer kayıpları olmuş, ülke paraları değer yitirmiş, ülke tahvilleri ve ticari bonolarda risk primleri artmış, aynı zamanda bu ülkelere olan yabancı sermaye akımları ve banka borçlanmaları önemli oranda düşmüştür.

Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan küresel finansal krizin temelinde mortgage piyasasına ilişkin sorunlar bulunmaktadır (Parasız, 2009:48). Mortgage sistemi, gelişmiş ülkelerin en önemli gayrimenkul finansman sistemi olarak yıllardır uygulanmaktadır. Kira öder gibi konut sahibi olmayı amaçlayan mortgage, belirli bir gayrimenkulün ipotek gösterilmesi suretiyle kredi alınması yöntemidir. Mortgage, konut sahibi olmak isteyenlerin uzun vadeli ve düşük faiz oranları ile konut sahibi olmasını amaçlayan bir sistemdir (Doğru, 2007:16). Mortgage sisteminde, gayrimenkulüne ipotek konulmak suretiyle borçlanan taraf borcunu önceden belirlenen vadelerde ödemeyi taahhüt etmektedir. Borçlu borcunu belirlenen vadelerde ödemez ise, kredi veren taraf ipotek konulan gayrimenkulü satma ve alacağını bu tutardan tahsil etme hakkına sahip olmaktadır (Ateş, 2005: 50).

ABD mortgage piyasası, 10 trilyon dolarlık büyüklüğüyle dünyanın en büyük piyasası konumunda bulunmaktaydı. ABD'de, para hacminin yüksek olması nedeniyle, bazı finansal kuruluşlar 6 yıl önce, kredibilitesi zayıf olan kişilere de mortgage kredisi vererek, mali yapılarını güçsüzleştirdiler. Sadece dar gelirli kullandığı ve subprime olarak adlandırılan 'yüksek riskli krediler' in boyutu 1.5 trilyon doları bulmaktaydı (<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/460082.asp>). Altı yıl öncesine kadar ABD'de faizler son derece düşük olduğu için özellikle orta ve alt gelir grubundaki kişiler değişken faizli kredileri kullanmayı tercih ettiler. Fakat, ABD Merkez Bankası'nın (FED) son iki yılda faiz oranlarını artırması, konut sektörünün durgunluğa girmesine neden oldu. Konut satış fiyatları ile kira gelirlerinin de piyasa düzeyinin altına inmesiyle, bu krediyi kullanan düşük gelirli gruplar, kredilerini düzenli olarak ödeyemez hale geldiler. ABD'de bankalar konut kredileri için gereken parayı yatırım bankalarında ihraç ettikleri tahviller ile borçlanarak sağlıyorlardı. Ancak kredilerin geri dönüşümü zora girince yatırım bankaları ve ABD mortgage piyasası için de tehlike alarmları çalmaya başladı (<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/460082.asp>).

2008 Mortgage krizinin başlıca nedenleri arasında mortgage kredilerinin yapısının bozulması, faiz yapısının uyumsuzlaşması, konut fiyatlarındaki şişmeler, menkul kıymetlerin fonlanmasında yaşanan sıkışıklık, kredi türev piyasaları alanının büyümesi ve kredi derecelendirme sürecindeki sorunlar yer almaktadır (Apak ve Aytaç, 2009:23).

Mortgage krizi olarak ortaya çıkan durum takip eden süreçte bir likidite krizine dönüşmüştür. ABD'de 2007 yılında, finans ve sigorta, gayrimenkul, inşaat ve madencilik sektörü başta olmak üzere toplam dört sektörün büyüme hızının yavaşlamasıyla genel ekonominin büyüme hızı da yavaşladı.

Yatırımcıların risk almadan kazanç elde etme isteği maliyeti düşük, kolay kredi imkânlarına bağlı olarak tüketicilerin aşırı borçlanmasına ve kontrolsüz kredi genişlemesine neden olarak sistemin risk durumunu artırdı (<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/460082.asp>).

Kredi derecelendirme kuruluşları ardarda ipotekli konut kredilerine dayalı tahvillerin notunu indirirken paralarını fonlardan çekmek isteyen yatırımcı sayısındaki artışla birlikte bu ürünlerini nakde çevirmekte zorlaşmıştır. Aynı kredi derecelendirme kurumları, bu tahvillere yakın tarihlerde olumlu notlar verirken, bir anda not indirimlerine gitmeleri sistemin sorgulanmasını da beraberinde getirmiştir. İkincil piyasalarda ani satış baskısıyla birlikte bu yatırım araçlarının fiyatları oldukça düşmüş ve milyarlarca dolarlık fonlar değerini kaybetmiş, bu durum likidite krizinin daha da derinleşmesine yol açmıştır (BDDK, 2008:67).

Yukarıdaki bilgiler kapsamında bireysel emeklilik sistemini, 2008 finansal krizi ne derece etkilediğini, finansal kriz öncesi ve sonrası veriler dikkate alınarak yapılan çalışma sonucu ortaya konmuştur.

3. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, 2008 yılında etkisini gösteren küresel finansal krizin, ülkemiz bireysel emeklilik sistemi üzerindeki etkilerini analiz edip değerlendirmektir.

Türkiye’de emeklilik fonları bireysel emeklilik sistemi kapsamında 2003 Ekim ayında faaliyete geçmiştir. Emeklilik fonları bu tarihten sonra hızlı bir gelişim göstermiş ve Türk ekonomisi için önemli bir unsur haline gelmeye başlamıştır. Ekonomi için gittikçe önemi artan bu fonlara yönelik bilimsel araştırma ihtiyacı, fonların gelişimlerine paralel olarak her geçen gün daha da artmaktadır.

Türkiye’de bugüne kadar bireysel emeklilik sistemi ile ilgili olarak çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak 2008 finansal krizin yeni olması nedeniyle fazla bir çalışma yapılamamıştır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada 2008 finansal krizin bireysel emeklilik sistemi üzerindeki etkileri incelenecektir.

Bu amaç doğrultusunda, önceki bölümde bahsedilen istatistiksel yöntemler kullanılarak emeklilik yatırım fonlarının finansal kriz öncesi ve kriz esnasındaki verilerine göre krizin etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

4. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Çalışmanın kapsamı Türkiye’deki bireysel emeklilik sistemindeki krizle ilişkisini ortaya çıkarılabilecek verileri kapsayan bir çalışma yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda mümkün olduğu kadar fazla sayıda veri dahil edilmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede, Ocak 2004’den Aralık 2009 tarihine kadar geçen 6 yıllık döneme ait veriler çalışma kapsamına alınmıştır. Birçok emeklilik fonunun 2003 yılının son aylarında farklı tarihlerde faaliyete geçmesi ve çalışma kapsamına fazla sayıda fonun alınmak istenmesinden ötürü başlangıç tarihi olarak Ocak 2004 seçilmiştir. Çalışmaya dahil edilen veriler Emeklilik Gözetim Merkezinin yayınlamış olduğu internet sitesinden elde edilmiştir. Bu veriler Toplam Sözleşme Sayısı, Şirketlerin Katılımcılarının Toplamı, BES Katkı Payı Tutarı, Yatırıma Yönelen Toplam Tutar, Katılımcıların Toplam Fon Tutarı, Katılımcıların Yaş Dağılımı, Eğitim Durumuna Göre, Aracı Sayısı ve Para Birimine Göre Sözleşme Sayısı olup 2007 yılına kadar veriler kriz öncesi 2008 ve 2009 verileri de kriz dönemi veriler olarak dikkate alınmıştır.

5. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Çalışmada, 2004- 2009 verileri kullanılmıştır. Bu veriler Emeklilik Gözetim Merkezi tarafından hazırlanan internet sitesinden elde edilip yıl sonu veriler dikkate alınmıştır.

Çalışmada başta regresyon analizi olmak üzere çeşitli istatistikseller kullanılmak üzere 2004-2009 yıllarını kapsayan Bireysel Emeklilik Sistemi’ne ilişkin veriler analiz edilerek sistemin global finansal krizden etkilenme dereceleri ölçülmeye çalışılacaktır.

KAYNAKÇA

Alper, Yusuf. (2002). Sosyal Güvenlikte Yeni Bir Adım: Bireysel Emeklilik, *Çimento İşveren Dergisi*, C:16, Mart

- Apak, Sudi ve Aytaç, Ayhan. (2009). *Küresel Krizler*. İstanbul:Avciol Yayınları.
- Arkan, Yahya. (Mart-Nisan 2008). Krizin Etkilerini Azaltacak Önlemler Derhal Alınmalı, *Mali Çözüm*, Sayı: 86.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (2008). ABD Mortgage Krizi. Çalışma Tebliği, Sayı: 3, Ağustos.
- Doğru, Halil. (2007). *Menkul Kıymetleştirme ve Mortgage*. İstanbul: Doğru Hukuk Yayınları.
- Eğilmez, Mahfi. (2009). *Küresel Finans Krizi - Piyasa Sisteminin Eleştirisi*. İstanbul: Remzi kitabevi.
- EROL, Ahmet - YILDIRIM, A.Ercan. (2005). Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Yaşanan Krizlerin Bireysel Sisteminin Gelişimine Etkileri. *Yaklaşım Dergisi*. Sayı:155, Kasım.
- Erol, Ahmet ve Yıldırım, Ercan. (2004). *Tüm Yönleriyle Bireysel Emeklilik Sistemi* Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Karacabey, Ali Argun ve Gökğöz, Fazıl (2005). *Emeklilik Fonlarının Portföy Analizi* Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Özbolet, Murat. (2004). *Türkiye'de Hayat Sigortaları - Bireysel Emeklilik Sistemi* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Parasız, İlker (2009). *Küresel Kriz*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Türkay, İmdat (2005). *Bireysel Emeklilik ve Şahıs Sigorta Primlerinin Vergilendirilmesi*. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Uğur, S. (2004). *Sosyal Güvenlik Sisteminde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*, Ankara:Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
- Uğur, S. (2004). Özel Emeklilik Türleri ve Bireysel Emeklilik. *Çimento İşveren Dergisi*, Sayı: 4, Temmuz.
- Uralçan, G. Şebnem (2005). *Bireysel Emeklilik Sistemi ve Altyapısı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yahşıdağ, B. (2008). *Bireysel Emeklilik Sistemi ve Soru Bankası*. İstanbul: Detay Yayınları.
- Zor, İ. ve Aslanoğlu, S. (2005). Kurumsal Yatırımcı Olarak Özel Emeklilik Fonları: Türkiye’de Oluşturulan Sisteme Yönelik Değerlendirme ve Geleceğe Yönelik Bir Tahmin, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 26.

İnternet Kaynakları:

- <http://www.egm.org.tr>
- <http://www.bireyselemlilik.gov.tr>
- <http://www.bes.org.tr>
- <http://www.makalem.com>
- <http://www.tsrsb.org.tr>
- <http://ntvmsnbc.com>
- <http://www.bddk.gov.tr>

AİLE İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİMİNDE BAŞARILI OLMALARINDA FİNANSMAN DEPARTMANININ ETKİSİ: DENİZLİ AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Esin BARUTÇU
Pamukkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
esahin@pau.edu.tr

Hafize MEDER ÇAKIR
Pamukkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
hmeder@pau.edu.tr

Umut UYAR
Pamukkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
uuyar@pau.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmamızda öncelikle aile işletmelerinin genel yapısı ve yönetim şekli üzerinde durulmuş, daha sonra kriz yönetiminde finansal kararların aile işletmeleri için önemine ve bu kararların profesyonel olarak bir finans yöneticisi tarafından alınmasının işletme açısından önemine yer verilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde ise Denizli’de faaliyette bulunan aile işletmelerinin 2008 yılında dünya genelinde ortaya çıkan ekonomik krizle nasıl baş ettikleri, kriz nasıl yönettikleri araştırılmıştır. Çalışmada aile işletmelerinin finansman departmanının ve finans yöneticisinin kriz yönetiminde etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Aile İşletmesi, Kriz, Finansman Departmanı, Kriz Yönetimi.

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin etkilerinin açık ve net olarak yaşandığı günümüzde işletmelerin belki de yüz yüze geldikleri en önemli sonuçlarından birisi sıkça karşılaşılan ve etkileri daha geniş kapsamlı hissedilen krizlerdir. İşletmelerin bu krizlerden başarılı bir şekilde çıkabilmesi başarılı bir kriz yönetimiyle gerçekleştirilebilir. Krizle başa çıkmada her işletmenin özellikle finansman departmanlarının başarılı çalışmaları önemli bir gereklilik haline gelmiş ve finansman departmanlarının önemini gittikçe artırmıştır. Son mali küresel krizde de görüldüğü gibi, kurumsallaşmış ve etkin faaliyet gösteren finansman departmanına sahip olan aile işletmeleri ayakta kalabilmiş, ancak kurumsallaşmayan aile işletmeleri ne yazık ki krizin etkilerini yoğun olarak hissetmiş ve varlıklarını sürdürmede oldukça zorlanmışlardır. Finansal anlamda aile işletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri önemli ölçüde minimum maliyette ve yeterli düzeyde kaynak bulabilmeleri ve bu kaynakları en uygun biçimde kullanabilmeleri ile mümkündür. Bu çalışmada aile işletmeleri, kriz ve kriz yönetimi ile finansman departmanının önemi konusunda açıklamalar yer alacaktır.

2. AİLE İŞLETMELERİ VE KRİZ YÖNETİMİ

Aile işletmesi “ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirket” (Karpuzoğlu, 2010) şeklinde tanımlanabilir. Aile işletmelerinin yaşamsal evrelerini dört başlıkta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki işletmeyi ilk kuran aile bireyinin işletmenin başında bulunduğu birinci kuşak aile işletmesidir. Burada kararlar işletmeyi kuran kişi tarafından alınır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler informaldır. İkincisi büyüyen ve gelişen aile işletmeleridir. Bu tür işletmelerde pazar payının artması ile borçlanma ihtiyacı azalma sürecine girmiştir. İşletmenin büyümesi ve gelişmesi yönetimde aile bireylerinin yetersiz kalmasına yol açabilmekte, ancak buna rağmen profesyonel ve uzman kişilerin istihdamından kaçınılmaktadır. Üçüncüsü kompleks aile işletmeleridir. Bu işletmeler aileden birden fazla neslin istihdam edildiği aynı zamanda profesyonel yöneticilerin de bulunduğu işletmelerdir. İşletmede büyüme hızı yavaşlamış ve borçlanma oranı yükselmiştir. İşletmede stratejik planlar ve kalite kontrolü

uygulanmaktadır. Ancak aile ve işletme ilişkileri belirli kurallara bağlanamamış yani kurumsallaşamamış ise çatışmaların olması kaçınılmaz olacaktır. Dördüncü ve son grupta ise kurumsallaşmış aile işletmeleri yer almaktadır (Sevinç, 2005:316-317).

Aile işletmelerinin en büyük üstünlüğü, teknik ve idari konularda hiyerarşi olmadan hızlı kararlar alıp kısa sürede uygulamayabilmeleridir. Ayrıca, girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının daha iyi bir eğitim almalarını ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederken, çalışanlarının da kalitesini arttırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilir. Aile işletmeleri birbirini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden icra ederler. Aile işletmelerinde genellikle yönetici ile işletme sahibinin aynı kişi olması nedeniyle bu kişilerin teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaması ve değişime açık bir yapıyı benimsememesi durumunda önemli bir dezavantaj oluşturur (Çelik vd., 1997:13-14). Aile işletmesi yöneticilerinin dışarıdan profesyonel kişilerin çalıştırılmasına sıcak bakmaması ve cimri davranması gibi nedenler işletmeyi zaman zaman zor durumda bırakabilmektedir. Aile işletmelerinin personele yüksek ücret ödememeleri kalifiye eleman çalıştırmalarını da güçleştirecektir (Karataş, 1991:41). Aile işletmeleri belli bir büyüklüğe ulaşınca kadar daha önce de ifade edildiği gibi hızlı karar alma ve uygulama aşamasında büyük avantajlara sahiptirler. Ancak, işletme büyüdüğünde ve yönetimde sadece hızlı karar almanın değil organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, değişim, iş gücünün iş tatminini ve motivasyonunu arttırma, değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak krizlerden başarılı bir şekilde çıkabilmek gibi kavramlar gündeme geldiği zaman ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Craig, Moores, 2005:105). Son yaşanan 2008 küresel krizi özellikle aile işletmeleri açısından kriz yönetiminin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Krizle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Kriz, işletmelerin önemli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu, karar verenleri hayrete düşüren ve bu nedenle yüksek oranda stres yaratan bir olgudur. Krizler genellikle ilk elden bilgi ve enformasyona ve pratik deneyimlere sahip olmayan yöneticiler için kısa sürede ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Parsons, 1996:26). Kriz yönetimi karşılaşılabilecek kriz ortamında kriz sinyallerin değerlendirilmesi ve işletmenin krizi en az zararla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetimi genel olarak krizle ilgili belirtilerin saptanması, krize hazırlık ve önleme, krizin ortaya koyduğu zararların sınırlandırılması, iyileşme ve öğrenme ve değerlendirme şeklinde beş aşamalı bir süreç olmaktadır (Haşit, 2003: 351-352). Çoğu krizin en önemli özelliği, başlangıçta oluşumundaki çok az şeyin değişken olduğu ve hatta güvenilir olmadığıdır (Davies, 2005: 70).

3. FİNANSMAN DEPARTMANININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmelerin faaliyet alanı, ölçeği ve yapısı ne olursa olsun işletmeler için finansal kararlar hayati önem taşımaktadır. Büyük ölçekli ve kurumsallaşmış firmalarda finansal kararları alan bir finans yöneticisi bulunmakta ve örgüt şemasında yönetim kurulu ve/veya genel müdürlükten sonra gelmektedir. Küçük işletmelerde ve özellikle kurumsallaşmamış aile işletmelerinde finans yöneticisi çoğunlukla yer almamakta ve finansal kararlar firmanın sahibi/aile fertlerinden biri tarafından verilirken, finans yöneticisi olan işletmelerde ise çoğunlukla finans yöneticisinin görevi finansal karar almak değil firma sahibinin aldığı kararı uygulamaktan ibaret olmaktadır. Günümüzde firmaların nihai amacı firma ortaklarının servetini en yüksek düzeye çıkarmaktır (Akgüç, 1998: 9). Bunun için de işletmede finansal planlama yapacak, firma için en uygun varlık yapısını oluşturarak yönetecek ve bu varlıkların sağlanabilmesi için gerekli olan optimum kaynak yapısını oluşturacak bir finans yöneticisine gereksinim duyulmaktadır. Küresel rekabetin giderek arttığı günümüzde finansal krizlerin de küresel boyut kazanması, daha sık ortaya çıkması ve daha derin bir etkiyle firmalara yansması finans yöneticisinin önemini artırmıştır.

Aile işletmeleri krizin olumsuz etkilerini bertaraf etmek, küresel rekabette ayakta kalabilmek ve firmanın sürekliliğini sağlayarak nihai amaç olan değerini artırabilmek için mutlaka kurumsallaşmalı ve sadece işletme sahibinin aldığı kararları uygulayan değil, finansal kararları alan ve uygulayan bir finans yöneticisi istihdam etmelidir.

Bu bağlamda 2008 küresel krizinde Denizli'deki aile işletmelerinin krizden etkilenme durumları ve buna karşı finansman departmanlarının aldıkları önlemleri belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır.

4. DENİZLİ'DEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. KÜRESEL MALİ KRİZİN DENİZLİ'DEKİ ETKİLERİ

Son dönemde yaşamış olduğumuz küresel ekonomik krizin, şüphesiz Türkiye'deki birçok sektörde birçok işletmeye olumsuz etkileri olmuştur. 2010 yılı küresel ekonomik krizin yaralarını sarma yılı olarak görülmekte ve hedeflenmektedir. Krizi yönetebilen işletmeler, küçük kayıplarla ya da krizi fırsata dönüştürerek toparlanma evresine girerken; krize riskli bir durumda yakalanan işletmelerin birçoğu kapısına kilit vurmak zorunda kalmıştır.

Denizli ili içerisinde faaliyet gösteren işletmeler, kuşkusuz son dönemdeki bu krizden önemli ölçüde etkilenmiştir. Krizin Denizli sanayine etkisinin en somut göstergesi olarak ihracat ve istihdamdaki düşüş gösterilebilir. Genel olarak ihracatta oldukça yüksek cirolar elde eden bir sanayi yapısına sahip olan Denizli, 2008 yılının son çeyreği ve 2009 yılı içerisinde krizi ihracat rakamlarında oldukça hissetmiştir. Denizli Sanayi Odası verilerine göre işletmelerin 2008 yılı ihracat miktarı 2.315.297 TL iken, bu rakam 2009 yılı itibari ile 1.739.571 TL'ye gerilemiştir. %24,87 olan bu gerileme, kriz şartlarının Denizli'de faaliyet gösteren işletmeleri oldukça etkilediğini göstermektedir.

İşletmelerin sağladığı toplam kayıtlı istihdam rakamlarına bakıldığında krizin Denizli işletmelerindeki etkisi açıkça görülmektedir. 2007 yılında 148.109 olan toplam çalışan sayısı, 2008 sonunda 140.560 kişi, 2009 sonunda ise 134.898 kişiye gerilemiştir. Verilere göre ekonomik kriz Denizli işgücü piyasasında işsizlerin oranının %9 artmasına neden olmuştur. Bu istihdam gerilemesinin sebepleri başında, mevcut işletmelerin işçi çıkarmaları ve çalışan işletmelerin kapanması büyük rol oynamıştır.

Tüm bu veriler ışığında Denizli'nin ekonomik krizden etkilendiği kuşkusuzdur. Fakat bireysel bazda krizi iyi yöneterek ayakta kalabilmiş işletmeler de mevcuttur. Araştırmamız kapsamında Denizli aile işletmelerinin, yönetim yapıları içerisinde profesyonel destek alıp almadıklarını, krizi ne derecede yönetebildikleri incelenmiştir. İnceleme derinlemesine mülakat yöntemi ile çeşitli sektörlerdeki rastsal yöntemle seçilen yapı, tekstil, kimya ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren aile işletmeleri arasında yapılmıştır. Rastsal olarak seçilen bu işletmelerin tamamında yönetim kadrosunda aile fertlerinin olmasına dikkat edilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMU

4.2.1. Yönetim Yapısını Çözmeye Yönelik Sorular

Araştırma yapılan aile işletmelerinin %70'inde "İşletmenizin bir organizasyon şeması var mıdır?" sorusuna hayır cevabı alınmıştır. Bu noktadan hareketle, aile işletmeleri içerisinde karar mekanizmasının merkeze bağlı olmasından kaynaklı bir yetki devri sisteminin olmadığı sonucuna varılabilmektedir. Belirli bir organizasyon şemasına sahip olmayan bu işletmelerde Finansman Departmanı ya muhasebe ile bütünleşik halde bulunmakta, ya da işletmede finansman departmanı bulunmamakta ve finansal kararlar aile fertlerinden biri tarafından alınmaktadır. Bir organizasyon şemasına sahip olan işletmelerin ise, yetki devri konusunda istekli olduğu görülmektedir. Bu işletmelerde kurumsallaşma isteği doğrultusunda aktif çalışan bir Finansman Departmanı ve yöneticisi bulunmaktadır.

Yönetim kadrosunda çalışanların sayısı ve kaçının aile ferdi olduğunun sorulması durumunda ise, organizasyon şeması olsun ya da olmasın, mülakat yapılan tüm işletmelerde yönetim kadrosunun aile fertlerinden oluştuğu ve karar merciinin ise genellikle ailenin en büyüğü olduğu anlaşılmıştır.

Aile işletmelerinin risk durumlarını ölçmek amaçlı "İşletmenizin kaynak yapısını özetler misiniz?" sorusu başlığı altında işletmenin kullandığı banka kredileri ve satıcı kredileri oranlaması sorulmuştur. Aile şirketi yöneticilerinin bu soruya verdiği cevap iki başlık altında toplanabilmektedir:

Birincisi, "banka kredisi kullanıyorum" cevabını veren işletmelerde borç yapısının kısa vadeli yabancı kaynak ağırlıklı olduğu, satıcı kredilerinde de genellikle kısa vadeli çalışıldığı anlaşılmıştır. Bu işletmelerde uzun vadeli kaynağın sadece maddi duran varlık yatırımlarında tercih edildiği görülmektedir. Cevaplar, bu tip aile işletmelerinin genellikle çalışma sermayesi ve bir kısım duran varlık finansmanı olarak kısa vadeli kaynak tercih etmesinin risklerini attırdığını göstermektedir. İşletmeler yüksek riskli kısa vadede yüksek gelir ile aşma hedefine sahiptir.

İkinci grup ise, klasik bir aile şirketi mantığı ile hiç banka kredisi kullanmadığını belirten işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin de satıcı kredileri kısa vadede tutulmakta ama genelde peşin çalışmaya gayret gösterilmektedir. Tamamıyla özkaynak finansmanına sahip bu işletmeler, risk göz önüne alındığında oldukça düşük bir risk grubunda yer almaktadır. Mülakat aşamasında neden böyle bir kaynak yapısı oluşturulduğu sorulduğunda ise, yine şirket başındaki aile büyüğünün kişisel tercihlerinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle birinci neslin aktif olduğu işletmelerde geçmişte işletmenin hacmi küçükken edinilen alışkanlıkların devam ettiği görülmektedir.

4.2.2. Küresel Mali Kriz Etkileri ile İlgili Sorular

Mali kriz ile ilgili sorularda geçmiş dönemdeki küresel mali krizin işletmeyi ne kadar etkilediği ve hazırlıklı olup olunmadığı, kritik bir durumda karar ağırlığının kimde olduğu ölçülmeye çalışılmış ve “İşletmede önceden hazırlanmış bir Mali Kriz Planı var mıdır? Kimler tarafından hazırlanmıştır?” sorusu yöneltilmiştir. Bu sorunun yöneltildiği işletmeler içerisinde %80’i önceden hazırlanmış bir planı olmadığı cevabını vermiştir. Olumlu cevap veren işletmelerin incelenmesi sonucunda ise, kurumsallaşma aşamasında adımlar atmaya başlamış, yetki devrini gerçekleştirmiş işletmeler oldukları görülmüştür. Olumsuz cevap veren büyük çoğunluğa ikinci bir soru olarak “Kriz durumunda akla ilk gelecek olan alınması gereken önlemler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve bir sıralama yapmaları istenmiştir. Bu noktada da verilen cevaplara göre işletmeleri iki ana gruba ayırmak mümkündür:

İlk grup kurumsallaşma aşamasında istekli, organizasyon şemasına sahip işletmelerden oluşmaktadır. Soruya verilen ilk cevap aile mensuplarının toplanarak, profesyonel yöneticiler ya da danışmanlar sayesinde elde edilen verileri değerlendirmesi olmuştur. Değerlendirilen veriler ışığında, reel olarak azalan gelirler karşısında giderlerin azaltılması kararı, hangi giderlerin azaltılacağı konusunda ise en deneyimli aile ferdinin kararı alacağı söylenmiştir. Genel davranış olarak da sırasıyla; personel azaltma, öncelikle sabit, daha sonradan değişken gider tasarrufu, alternatif kaynak ve pazar yaratma çabası, en son olarak da mülklerin elden çıkarılması kararları alındığı öğrenilmiştir.

İkinci grupta ise, aile kültürünü işletme içerisinde devam ettiren, organizasyon şemasına sahip olmayan yetki merkezileşmesine sahip işletmeler yer almaktadır. Bu işletmelerde, kriz durumunda ilk olarak *personel azaltma* yoluna gidildiği görülmektedir. Bu durum adeta Denizli’nin genel kriz verilerindeki %9 istihdam azalmasını kanıtlar nitelikte olmuştur. İşçi çıkarmayı sırasıyla sabit ve değişken giderlerin azaltılması ve mülklerin satışı kararı izlemektedir.

İki grupta da ortak olarak gözlemlenen bir detay ise, aile işletmesi olmaktan kaynaklanan aile mülkleri ile işletme mülklerinin eşit kabul edilmesidir. Birçok işletmede kriz dönemindeki ödeme zorlukları nedeniyle aile fertlerine ait araç, gayrimenkul ve menkullerin satıldığı gözlemlenmiştir. Örnek olarak, bir işletmede vadesi gelen senedin ödenebilmesi için aile fertlerine ait araçların piyasa değerinin çok altında satılmıştır

Diğer bir soru “Küresel ekonomik krizin satışlar düzeyi, karlılık, kapasite kullanım, borç yapısı ve çalışan sayısı üzerindeki etkisi nasıl olmuştur?” şeklinde yöneltilmiştir. Bu sorudaki genel cevap düzeyi satışların %30 ile %60 arasında düştüğü, ihracat yapan işletmeler için de ihracat rakamlarında ortalama %20’lik ciro kaybı olduğu şeklindedir. Buna bağlı olarak karlılık düzeyleri önceki yıllara göre oldukça düşmüş hatta sıfıra yaklaşmış ancak zarar noktasına gelmemiştir. Krizin ağır etkisine rağmen işletmelerin zarar etmemesinin önemli nedenleri arasında işletmelerin 2009’un son çeyreğinde toparlanmaya başladığı ve giderlerini ciddi biçimde azalttığı gösterilmiştir.

Kapasite olarak araştırma içerisindeki çoğu işletmenin durağan kaldığı veya küçüldüğü görülmüştür. Üçüncü olarak borç yapısındaki değişim ise iki türlü gerçekleşmiştir. İşletmeler sadece çalışma sermayesi finansmanı için kısa vadeli kaynak kullanımına yönelmiş, ikinci olarak da tüm borçlarını kapatarak tamamıyla öz kaynak finansmanına devam ettiği görülmüştür.

Çalışan sayısındaki değişim ise, kurumsallaşma yolunda olan aile işletmelerinde genellikle değişmemiş, fakat ücretlerinde indirimle gidilmesi kararı alınmıştır.. Kurumsallaşma aşamasına geçmemiş işletmelerde ise, %24’e varan oranlarda çalışan sayısı azalışına rastlanmıştır. Gerek ücretlerin düşürülmesi gerekse istihdamın azaltılmasının nedeni olarak azalan gelirler karşısında giderlerin de azaltılması gerektiği gösterilmiştir.

Ekonomik krizin etkilerinin sorulduğu bu sorularda, organizasyon şemasına sahip olmayan işletmelerde, kararlarının genel olarak finansman yöneticisinin görüşlerine göre değil, şirket sahipleri ve aile büyüklerinin, kişisel kararına veya geçmiş deneyimlerine göre yapıldığı gözlemlenmiştir. Buna karşın, organizasyon şemasına sahip işletmelerde, yetki devrinin gerçekleştiği, aile fertlerinin tek başına değil de finansman yöneticisinin ve danışmanların sunduğu verilere ve verdiği önerilere göre yapıldığı gözlemlenmiştir.

Bu konudaki diğer bir detay ise, kapasite küçülmesine giden ve krizden oldukça fazla etkilendiğini söyleyen işletmelerin çoğunluğunda yetki devrinin gerçekleşmediği ve kararların aile fertlerinin şahsi kararları olduğu görülmüştür. Kurumsallaşan ve özellikle finansal kararlarda finansman yöneticisinin aldığı kararları uygulayan işletmeler ise, kapasite küçülmesi ile karşılaşmadan, karlılıklarını başabaş noktasında tutabilmişlerdir.

4.2.3. Gelecek Planları ile İlgili Sorular

Araştırmada kullanılan mülakat sorularının sonuncusu olarak ise, işletme sahiplerinin gelecek planları içerisinde yönetimi profesyonel yöneticilere bırakma düşünceleri ölçülmeye çalışılmış ve “İşletmenizin uzun yıllar boyunca aile fertleri tarafından mı yönetilmesini tercih edersiniz, yoksa profesyonel yöneticilere bırakılarak aile fertlerinin denetim kademesine geçmesini mi tercih edersiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Araştırma dâhilindeki işletmelerin tamamında birinci nesil, yani işletmenin kurucusu, halen yönetimde bulunmakta ve ikinci nesil işletme içerisinde çeşitli görevlerde yer almaktadır. Bu soruya hiçbir katılımcı tamamen yönetimin bırakılmasını isterim cevabını vermemiştir. İşletme sahiplerinin, yönetimdeki aile fertlerinin, genel fikri işletmenin başında daima aileden birinin yönetici olarak bulunması yönündedir. Bu noktada kurumsallaşmaya başlamış veya başlamamış tüm işletme sahipleri aynı görüşü taşımaktadır.

Diğer bir yandan, bir kaçında işletmenin gelecek nesillere aktarılması hususunda kurumsallaşmanın daha da fazla artması isteği gözlemlenmiştir. Fakat bu isteğin olmasına rağmen, aile fertlerinin kararlarının işletmenin yönetiminde kullanılması gerektiği vurgusu ortadan kalkmamıştır. Hatta şirketin aile fertlerinden birisinin başta olmadığı durumlarda yürüyemeyeceği düşüncesinin hakim olduğu görülmüştür.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgular ışığında, aile işletmelerinin kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış olarak iki ana grupta ele alınabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Son küresel mali kriz etkilerinin bu iki ana grupta iki farklı sonuca yol açtığı aşikârdır. Kurumsallaşmış bir aile şirketinde kısmen de olsa yetki devrinin gerçekleşmiş olması ve finansal veritabanlarının oluşturulmuş ve kullanımda olması, karar mekanizmasının geleceği tahmin etme fırsatı vermiş ve mali krizi asgari hasarla atlattırmasını sağlamıştır. **Bölgesel ve ülkesel problemler yaratacak kararların verildiği görülmüştür.** Son karar mercii olarak aile fertlerinin yönetimde bulunması yönetimin objektif hareketini kısıtlasa da, bir aile üyesinin dediği gibi “*Her işin profesyoneli vardır, aile fertleri her alanda profesyonel olamaz*” yaklaşımı, bu tip aile işletmelerini objektif hareketlere doğru yönlendirmektedir.

Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde ise, karar merciinin tamamıyla aile fertleri olduğu görülmüş ve finansman yönetimi açısından hiçbir uzmandan destek alınmadığı, hatta hiçbir sayısal veritabanının olmadığı fark edilmiştir. Destek alınmadan sürdürülen, geleneklere dayalı finansal yönetim anlayışı bizi iki farklı sonuca ulaştırmıştır: İlk sonuçta, küresel mali krizin olumsuz derin bir etki yarattığı, satışların ve karlılığın hızla düşmesi durumunda yönetim mekanizmasının ilk olarak adeta can simidi gibi gördüğü personel azaltma tercihinin kullandığı görülmüştür. Bu tercihin hem bölgesel hem de ülkesel çapta problemlere neden olduğu belirlenmiştir. Azalan gelirler karşısında giderlerin kısılması, aile işletmelerini iflastan kurtarmış, fakat kapasitelerinin de azalmasına neden olmuştur. İkinci sonuç olarak ise, geleneklere dayalı bir yönetim kültürüne sahip olan yönetimdeki aile büyüğü, şirketi hiç dış kaynak (Banka Kredileri vs.) kullanmadan yönettiği için, krizden sadece satış ve o orantıda kapasite kaybı ile atlatabilmiştir. Böyle bir finansal yönetim şeklinde, firma değeri maksimizasyonu sağlanamamakla birlikte, birçok risk türü bertaraf edilmiş olmaktadır. Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde tüm kararların aile tarafından veriliyor olması yönetimin objektiflikten tamamen uzak, sübjektif kararlarla finansal karar almalarına neden olmaktadır.

Bu sonuçlar ışığında, Denizli bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin, kurumsallaşarak yetki devri mekanizmasını çalıştırması, hem şirketlerin geleceğine, hem de bölgenin ekonomik geleceğine olumlu katkı sağlayacaktır. Zira sayısal ve finansal veritabanı oluşturulması, geleceğin belirsizliklerinin ve risklerinin kısmen de olsa ölçümüne yardımcı olmakta ve firmanın yönünü belirlemekte, üst yönetime ışık tutmaktadır. Ayrıca, yetki devri sonucunda profesyonel yöneticilerin objektif kararlar alması sağlanacaktır. Aile ferdi olan bir şirket yöneticisinin dediği gibi “*Beden gidiyorsa kolu kesmekten çekinmeyiz*” düşüncesi ile personel azaltma kararı gibi hatalı karar verme riski ancak objektif bakış açısı ile mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Craig, J. ve Moores, K. (2005). “Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms”, *Family Business Review*, 18 (2).
- Çelik, A., Göksu, N., Bilginer, M. ve Fettahlıoğlu, Ö. (1997). Yeni Stratejiler Karşısındaki KOBİ’ler, Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası, Yayın No: 3.
- Haşit, G., (2003). “İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs.
- Karataş, S. (1991). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, İstanbul: Veli Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2010). “Aile Şirketi Nedir? Temel Özellikleri Nelerdir?”, (02.03.2010) www.kobifinans.com.tr adresinden alınmıştır.
- Sevinç, İ. (2005) “Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (2).
- Davies, D. (2005) “Crisis Management: Combating the Denial Syndrome”, *Computer Law & Security Report*, 21.
- Parsons, W. (1996). “Crisis Management”, *Career Development International*, 1 (5).

2008 MALİ KRİZİNİN TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ GAZİANTEP SANAYİ İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Mehmet CİVAN
Gaziantep Üniversitesi
İ.İ.B.F İşletme Bölümü
civan@gantep.edu.tr

Burcu BUYURAN
Gaziantep Üniversitesi
Naci Topçuoğlu Meslek Y.O
b_erbagci@yahoo.com

Buket BÜYÜKKONUKLU
7 Aralık Üniversitesi
İ.İ.B.F İşletme Bölümü
bbuyukkonuklu@kilis.edu.tr

ÖZET

Gelişen dünya ekonomisinde yaşanan küçük dalgalanmalar globalleşme neticesinde yayılarak diğer ülkelere de sıçramaktadır. Son olarak ABD’de bollaşan konut kredileri neticesinde ortaya çıkan Mortgage Krizi de benzer yapı göstermiştir. Mortgage krizi olarak başlayan ve zaman içerisinde likidite sıkıntısını doğuran Küresel Kriz ülkelerin ve sektörlerin mali durumlarını etkilemiştir. Çalışmanın temel amacı, 1929 yılında yaşanan sanayi buhranına kimi yönleri ile benzetilen , Türkiye’de dahil olmak üzere tüm dünyayı etkisi altına alan küresel mali krizin sebeplerini ve etkilerini ortaya koymaktır.. Çalışmada öncelikle kriz kavramı tanımlanarak, kriz çeşitleri ve geçmiş yıllarda yaşanan krizlerle ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Krizin tekstil sektörüne etkilerini ortaya koymak üzere, Türkiye’deki halı üretiminin %90’ını iplik üretiminin ise %70’ini gerçekleştiren bir anlamda Türkiye’de Tekstil Sektörü’nü temsil eden Gaziantep’te Organize Sanayi Bölgesi’nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar içerisinde 54 firma örneklem alınarak anket çalışması yapılmış olup sonuçlar SPSS16 programı ile analiz edilerek anlamlandırılmıştır. Bu çalışma ile küresel krizin Gaziantep Tekstil Sektörü üzerindeki etkileri, firmaların kriz döneminde finansal ve yönetsel açıdan aldıkları önlemler, krizden korunma ve,kriz sonrası durum ile ilgili firma beklentileri kapsamlı bir şekilde belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz,Finansal Yönetim,Tekstil Sektörü, Risk.

1. KRİZ KAVRAMI

Literatürde bir çok tanımla olmakla birlikte, kriz; herhangi bir malın, hizmetin, faktörün veya dövizin piyasadaki fiyat veya miktarında kabul edilemeyecek değişikliklerin olması şeklinde (Kibritçioğlu, 2000: 5) tanımlanabilir.

Gürel’e göre finansal krizler, krize neden olan sorunlara göre, para krizi, sistematik finansal kriz, bankacılık krizleri ve dış borç krizleri olmak üzere 4’e ayrılmaktadır (Gürel, 2006: 41).

1.1. 1929 Krizi

1929 yılı Ekim ayında ABD’de başlayan ve ekonomik açıdan tüm dünyayı büyük bir çıkmaza sürükleyen kriz o dönemde liberal ekonomik politikalar izleyen Türkiye’yi de kısa sürede etkisi altına almıştır (Yürekli,2004:123). Türkiye de özellikle tarım kesimi krizden büyük zarar görmüştür. Tarımsal ürünlerin fiyatındaki düşüş ihracat rakamlarına da yansımıştır (Yürekli, 2004:124). 1929 krizinden sonra diğer pek çok ülke gibi Türkiye’de ithalat kısıtlamalarına gitti (Çimen, 2007:29). Yerli malının yabancı mallar karşısında değerini yitirmemesi için gümrük tarifeleri yükseltildi.

1929 Krizi neticesinde Türkiye’de liberal ekonomik politika yerini devletçi yapıya bırakmıştır.

1.2. 1994 Krizi

1994 krizinin temel sebebi finansal liberalleşmeyle birlikte bozulan dengelerin yeniden sağlanamamasıdır. Bu durum cari açığın artmasına sebep olmuştur. İthalattaki yüksek artışa karşın ihracatın yeterli seviyeye ulaşmaması, dış borçlanma politikasının ülke açısından olduğundan fazla ağırlık kazanması, üretim ve yatırım faaliyetlerinin durgunluğu gibi unsurlar da krizi tetikleyen diğer etkenler olmuştur. Hükümet bozulan istikrarı yeniden sağlayabilmek için 5 Nisan 1994'te çeşitli kararlar almıştır. Bu kararlar neticesinde döviz kuru serbest bırakılmış (Güloğlu B. Altunoğlu E.:2005). Kur artış hızının enflasyon oranının altında kalması amaçlanmıştır (Kınaytürk, 2006: 48).

5 Nisan kararları kısa vadede amacına ulaşsa da uzun vade de etkili olmamış ve 2001 krizine alt yapı hazırlamıştır.

1.3. Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizi

Kasım krizi başlangıçta bankacılık krizi olarak başlayan daha sonra ise likidite krizine dönüşen bir kriz olmuştur (Sadıklar, 2001:40). Önceleri yıl sonu açık hesaplarını kapatmak amacıyla bankaların döviz taleplerindeki artış daha sonra, çeşitli bankaların TMSF'ye devredeceği söylentilerinin ortaya çıkmasıyla Türkiye'den büyük sermaye çıkışlarına yol açmıştır (Eroğlu ve Albeni, 2002: 209-210).

Likidite ve döviz talebi olarak adlandırılan 22 Kasım 2000 ve 21 Şubat 2001 krizlerinin daha önceki krizlerden farkı oldukça kapsamlı istikrar programlarının devreye girdiği dönemlerde ortaya çıkmış olmalarıdır (Akdiş, 2002: 26).

Mali kesimde yaşanan kriz kısa süre içinde reel kesimi de etkisi altına alarak diğer krizlerde olduğu gibi etkisini göstermiştir (Eğilmez ve Kumcu, 2001: 326).

Kasım 2000 krizinde döviz talebi daha çok yabancı yatırımcıdan gelmişti ancak 2001 krizinde yerli yatırımcılar döviz aşırı yüklenmişler ve krize sebebiyet vermişlerdir (Kınaytürk, 2006:63).

1.4. 2008 Krizi

2000 yılından 2006 yılının sonlarına doğru piyasalarda giderek artan likidite, karlı yatırımlara dönüştürülemezince banka sistemi önemli bir sorunla karşı karşıya kalmıştır. Bankalar eldeki likiditelerini hiçbir geliri ve hiçbir güvencesi olmayan kişilere konut kredisi olarak vermeye başlayınca konut fiyatlarında hızlı artışlar yaşanmıştır. Bu artışlara bir de verilen kredilerin geri ödenememe sorunu eklenince krizin etkileri dalga dalga yayılmaya başlamıştır (Akçayır, 2009:20).

Kira öder gibi konut sahibi olmayı amaçlayan mortgage sistemi, belirli bir gayrimenkulün ipotek gösterilmesi suretiyle gelişmiş ülkelerin en önemli gayrimenkul sistemi olarak yıllardır uygulanmaktadır (Coşkun ve Balatan, 2009: 15). İflas eden kurumlarla yakın ilişkide olan diğer kurumların da iflasla karşı karşıya kalması krizin etkilerini daha da derinleştirmiştir (Özkan: 11) Küresel krizin derinleşen etkilerinin reel sektöre yayılması ile yurt içi mallara olan dış talep azalmış, yurt dışı fonlara erişimde yaşanan zorlukla birlikte de üretim ve gelir azalmıştır (Kurul ve Alper, 2010: 1).

2008 Küresel Krizi'nin piyasalara vermiş olduğu zararlar ve yaptığı tahribatla 1929 Büyük Buhran'dan sonra yaşanan en büyük kriz olduğu pek çok iktisatçı tarafından kabul edilmektedir.

1.4.1. 2008 Krizinin Türkiye'ye Etkileri

2008 Krizi ülkemizde özellikle reel kesimi derinden yaralamıştır. Tarihinin en düşük faiz oranlarını yakalamasına rağmen, küresel kredi kanallarının kapatılması, yurt dışı pazarların daralması, kredi maliyetlerinde meydana gelen artış reel sektörün kayıplar yaşamasına sebep olmuştur. Ekonomik büyümenin göstergesi niteliğindeki sanayi üretimi de kriz yüzünden küçülmelere maruz kalmıştır.

Sanayi üretimimiz;
1994 krizinde % 16,3,
1999 krizinde % 10,2,
2001 krizinde ise % 11,4

2009 yılında ise %23,7 küçülmüştür.

Sanayicinin cirosu 2009 yılının Şubat ayında geçen yılın aynı dönemine göre % 15,5, siparişleri ise % 20,2 azalmıştır. Bir önceki aya göre ise ciro % 0,6 artarken, siparişler % 3,1 azalış göstermiştir.

Mart 2009'da, iş yerlerinin, tam kapasiteyle çalışmamasının nedenleri arasında % 52,7 ile talep yetersizliği ilk sırada yer almıştır (Alptekin, 2009).

İmalat sanayi alt gruplarından tekstil sektörü de krizden payına düşeni almıştır. 2008 yılının eylül ayından itibaren Dünyada 8bin 500 tekstil firması kapanmış 12 milyon kişi de işsiz kalmıştır.Türkiye' de de sektöründe 2008 yılında 8 bin çalışan işsiz kalmıştır (Akçayer, 2009: 58).

2. 2008 MALİ KRİZİNİN TEKSTİL SEKTÖRÜNE ETKİLERİ GAZİANTEP UYGULAMA

2.1. Gaziantep Tekstil Sektörü

Gaziantep imalat sanayi içerisinde tekstil sektörü, % 33'lük pay ile ilk sırada yer almaktadır. Türkiye imalat sanayi içerisinde ise Gaziantep Tekstil sektörü 5.sırada yer almaktadır. Sektörde firmalar genellikle tekstil hammadde ve yarı mamul üretimi üzerine yoğunlaşmışlardır.

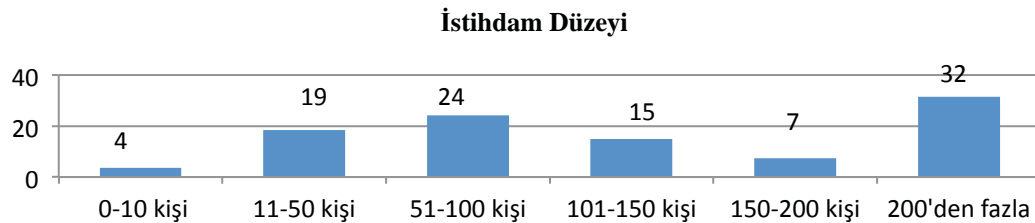
2.2 Uygulama Kapsamı

Bu çalışmada Gaziantep sanayinde Ev Tekstili ve Halı ve Battaniye üretiminde faaliyette bulunan 236 firma içinden 80 tanesi örneklem olarak seçilmiştir.Firmada görüşülen kişilerin %48'i firma yöneticisi , %11'i yönetici yardımcısı %19'u bölüm yöneticisi, %7'si şef %4'ü şef yardımcısı %11'i ise diğer çalışanlar ve firma sahipleridir.

2.3 Elde Edilen Bulgular

2.3.1 Firmalar İle İlgili Genel Bilgiler

Hukuki yapıları açısından anket düzenlenen firmaların %48'i Anonim Şirket, %46'sı limited şirket,%4'ü Adi Şirket,%2 si ise holding statüsündedir. Firmaların %4'ü 0-5 yıl , %24'ü 5-10 yıl %22'si 11-15 yıl,%22'si 15-20 yıl %28'i ise '20 yıldan fazla sektörde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Üretimlerinde %59'u ileri düzey, %41'i normal düzey teknoloji kullanmaktadır. Firmaların istihdam düzeyleri aşağıda belirtilmiştir.

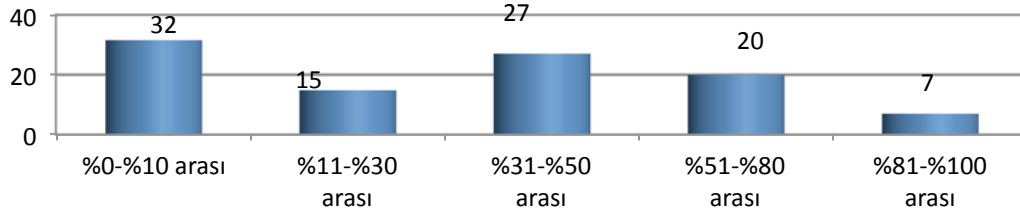


Ankete katılan firmalar hammaddelerini %11'i diğer yurtiçi işletmelerden %9'u Yurtdışı işletmelerden %69'u yurt içi ve yurtdışı işletmelerden %11'i ise her ikisinden temin etmektedir.

Ankete katılan firmaların satışları içerisinde ihracatın ve hammadde alışları içerisinde ithalatlarının payı grafikte verilmiştir:



HAMMADDE ALIŞLARI İÇİNDEKİ İTHALATIN PAYI



2.3.2 Kriz Dönemi İşletme Faaliyetler İle İlgili Sorunlar

Firmaların kriz dönemi ve kriz öncesi dönemi arasındaki farklılıklarını tespit etmek amacıyla 2008 yılı son 3 aya kadar olan dönem ile 2008 son 3 ay ve 2009 yılı dönemini kapsayan kriz dönemi arasındaki firmaların faaliyet döngüleri içerisindeki her bir noktanın artış-azalış durumları incelenmiştir. Bu analiz krizin firmalara etkilerini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Üretim: Gaziantep Organize Sanayii’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden %11’inin üretimi sabit kalmış %41’inde bu dönemde artış gerçekleşmiş %48’inde ise azalma görülmüştür.

Stok Tutma: Ankete katılan işletmelerin %28’inde stok miktarı sabit kalmış, %26’sında artmış %46’sında ise azalmıştır.

Girdi Maliyetleri: Ankete katılan işletmelerin %13’ünde girdi maliyetleri kriz döneminde sabit iken %70’inde artmış %17’sinde ise azalmıştır.

Satışlar: Gaziantep Organize Sanayii’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin satışları firmaların %9’unda sabit kalmış %43’ünde artmış %48’inde ise azalmıştır.

İhracat: Gaziantep Organize Sanayii’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ihracatları %19’unda sabit kalmış %44’ünde artmış %37’sinde ise azalmıştır. Artış azalış yüzdeleri detaylı olarak aşağıdaki grafikte verilmiştir.

İthalat: Gaziantep Organize Sanayii’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hammadde ithalatları %30’unda sabit kalmış %33’ünde artmış %37’sinde ise azalmıştır.

İstihdam (Yeni Alım): Gaziantep Organize Sanayii’nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yeni işgücü alımı %28’inde yeni alım olmadan mevcut istihdam sabit kalmış, %30’unda artmış %42’sinde ise azalmıştır.

İstihdam (İşgücü Çıkarma): Kriz döneminde işletmelerin %36’sında işgücü sabit kalmış %34’ünde işten çıkartma artmış %30’unda ise azalmıştır.

İşgücü Ücret: Kriz döneminde işletmelerin %41’inde işgücü ücretleri sabit kalmış, %44’ünde artmış %15’inde ise azalmıştır.

Kapasite (Makine-Yatırım): Ankete katılan işletmelerin %44’ünde makine yatırımı olmamış %37’sinde makine kapasitesi artmış %19’unda ise azalmıştır.

Yeni Yatırım Kararları/Uygulama: Ankete katılan işletmelerde %37’sinde yatırım kararları uygulanmamış, %41’inde yeni yatırım yapılmış %22’sinde ise yatırım kararları ertelenmiştir.

Fiili Üretim/Fiili Kapasite: Ankete katılan işletmelerin %32’sinde fiili üretim değişmemiş, %39’unda artmış %30’unda ise azalmıştır.

Ankete katılan işletmelerin %19’u kriz döneminde küçülmüş %57’si mevcut yapıyı korumuş %24’i işletme’ü ise krizi fırsat olarak görüp büyümüştür.

2.3.3. Kriz Döneminde İşletmelerde Finansal Sorunlar

Kriz öncesi kriz sonrası finansman ihtiyacı: Firmaların %24'ü kriz öncesi ve kriz dönemi finansman ihtiyaçlarının sabit kaldığını,%65'i arttığını,%11'i ise finansman ihtiyaçlarının azaldığını belirtmiştir. Kriz döneminde firmaların işletme giderleri %33 otofinansman,%15 dış finansman,%9 teşvik,%9 hem otofinansman hem dış finansman %33'ünde ise tümü ile karşılanmıştır. Kriz döneminde firmanın finansman giderleri ise %59'unun özsermaye ile %33'ü banka kredileri ile %4'ü yurtdışı bankalardan kredi ile %4'ünde ise tümü ile karşılanmıştır.

Kriz dönemi ve ardından firmaların özkaynaklarının toplam kaynaklar içerisindeki dağılımı firmaların finansal güçlerini ifade etmekte olup firmaların %20'si tamamen özkaynak, %20'si %80-%99 arası, %13'ü %65-%79'u arası %6'sı %50-%64 arası %17'si %25-%49'u arası %13'ü %10 ile %24 arası %11'i ise %10'dan az özkaynak ile faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Kriz öncesi - kriz dönemi banka kredileri: Firmaların %33'ü kriz öncesi ve kriz dönemi banka kredilerinin sabit kaldığını,%50'si banka kredilerinin arttığını,%17'si ise azaldığını belirtmiştir. Kriz döneminde bankaların işletmelere karşı tutumu firmanın geleceği yönünden büyük önem taşımaktadır. Ankete katılan işletmelerin %7 si kredi almamış olup kredi alan firmaların %56'sında bankaların tutumunda bir değişiklik olmamış %9'unda kredi vadeleri daraltılmış,%15'inde faizler risk nedeni ile yükseltilmiş,%13'ünde ilave teminat istenmiştir.

Kriz Öncesi- Kriz Dönemi Açık Hesap: Kriz öncesi kriz dönemi firmaların %41'i açık hesaplarının sabit kaldığını, %20'si arttığını, %39'u ise azaldığını belirtmiştir. **Kriz öncesi - kriz dönemi alacak tahsilat oranlarına** bakıldığında, firmaların %35'i sabit kaldığını,%22'si arttığını,%42'si ise azaldığını belirtmiştir.

Kriz öncesi kriz dönemi borç ödeme gücü:Firmaların %43'ü kriz öncesi ve kriz dönemi borç ödeme güçlerinin sabit kaldığını,%22'si arttığını,%35'i ise azaldığını belirtmiştir. **Kriz öncesi kriz dönemi firmaların senet ve çeklerini ödeme güçlerine** bakıldığında, %41'i sabit kaldığını, %24'ü arttığını, %35'i ise ödeme güçlerinin azaldığını belirtmiştir.

Firmaların 2008 ve 2009 yıl sonu gelir tablolarındaki karlılık oranlarına göre firmaların karlılık durumları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

	Artmıştır	Azalmıştır	Değişmemiştir
Brüt Kar	%37	%50	%13
Satış Karı	%30	%52	%18
Faaliyet Karı	%35	%50	%15
FVÖK	%32	%44	%24
Net Kar	%33	%54	%13

2.3.4. Krizle İlgili Firmaların Aldığı Önlemler Ve Bakış Açıları

Kriz olacağını önceden tahmin edip önlem alan ve almayan firmalar aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir:

KRİZ ÖNCESİ ALINAN ÖNLEMLER	
ÖNLEM ALMADIM	22%
EVET ALDIM	20%
VADELİ ALACAKTAN KAÇINDIK	12%
DÖVİZ CİNSİNDEN BORÇLANMAYI MİNİMİZE ETTİK	11%
TASARRUF TEDBİRLERİ UYGULADIK	11%
YATIRIMLARI ERTELEDİK YA DA İPTAL ETTİK	11%
İSTİHDAMI İNDİRGEDİK	5%
ÜRETİM KISITLAMASINA GİTTİK	4%
ELDEKİ NAKİTLERİ YATIRIM ARAÇLARINA ÇEVİRDİK	3%
DİĞER	3%

Firmaların kriz döneminde yaşadıkları bir çok sorun olmakla birlikte en önemli hissettikleri sorunlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

KRİZ DÖNEMİNDE YAŞANILAN EN ÖNEMLİ SORUN	
ALACAK TAHSİLAT PROBLEMLERİ	28%
TALEP DÜŞMESİ	15%
PİYASADA NAKİT SIKIŞIKLIĞI	14%
ÜLKEMİZDE VE DÜNYA PİYASALARINDA YAŞANAN İSTİKRARSIZLIK VE BELİRSİZLİK	14%
MALİYETLER	10%
BANKALARIN KREDİ MÜSLUĞUNU KISMASI	9%
BORÇ ÖDEME PROBLEMLERİ	3%
DİĞER	3%
VERGİ YÜKÜ	2%

Firmalar kriz döneminde etkiliklerinin korunması ve faaliyetlerini sürdürmek için uyguladıkları teknikleri aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.

KRİZ DÖNEMİNDE ETKİNLİĞİN KORUNMASI İÇİN YAPILANLAR	
SİPARİŞE GÖRE ÜRETİM	41%
İHRACATA YÖNELME	19%
STOK MALİYETLERİNİ AZALTMA	10%
FİYATLARI İNDİRME	8%
REKLAM MALİYETLERİNİN MİNİMİZE EDİLMESİ	5%
İSTİHDAMIN KISITLANMASI	4%
KALİTE MAKSİMİZASYONU	4%
ÜRETİM DURDURMA	4%
FİYAT ARTIRIMI	3%
DİĞER	3%

2008 Krizinin diğer krizlerden farkı: Yapılan görüşmelerde son yaşanan krizle birlikte firmalar alacak vadelerinin uzadığını ve ödemelerinin aksadığını belirtmişlerdir. Diğer krizlerde ihracatlarının bu kadar yoğun etkilenmediğini belirten firmalar bu krizin özellikle AB ülkeleri ile yaptıkları ihracatta azalmaya sebep olduğunu belirtmişlerdir.

2008 Krizinin Ortaya Çıkma Nedeni: Firmalar krizin ABD kaynaklı olduğunu ve kriz kısa süreli önlemlerle atlatılamayacağı için alınan önlemlerin belirli bir süreye yayılması gerektiğini belirtmişlerdir.

2.3.5. Kriz Döneminde ve İleri Vadede Beklentiler

Ankete katılan işletmelerin kriz döneminde krizi atlatabilmek için beklentileri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

KRİZİ ATLATABİLMEK İÇİN BEKLENTİLERİNİZ	
GÜVEN ORTAMININ SAĞLANMASI	16%
YATIRIMLARIN DESTEKLENMESİ	12%
VERGİLERİN DÜŞÜRÜLMESİ	11%
ALIM GÜCÜNÜN ARTIRILMASI	11%
REEL SEKTÖRÜN DESTEKLENMESİ	9%
DÜNYA PİYASALARINDA İSTİKRARIN SAĞLANMASI	8%
YABANCI ÜLKELERLE TİCARİ İŞBİRLİKLERİNİN ARTIRILMASI	7%
BÜROKRASİNİN AZALTILMASI	6%
TÜKETİM EĞİLİMİNİN ARTMASI	5%
KOMŞU ÜLKELERLE TİCARETİN HIZ KAZANMASI	5%
MARKALAŞMA SÜRECİNİN ETKİNLEŞTİRİLMESİ	5%
KAMU TASARRUF TEDBİRLERİNİN ALINMASI	4%
EĞİTİME ÖNEM VERİLMESİ	3%

Kriz sonrası için işletmelerin üretim,alış-satış ,yatırım ve Pazar payı beklentileri aşağıdaki gibidir:

- 1) Kriz sonrası üretim için ankete katılan işletmelerin %74'ü üretimlerinin artacağı ,%2'si azalacağı, %9'u sabit kalacağı yönünde beklentide olup %15'i geleceğin belirsiz olduğu görüşünü savunmaktadır.

- 2) Kriz sonrası yurt içi satışlar yönünde işletmelerin %52'si artacağı,%9'u azalacağı, %26'sı sabit kalacağı yönünde beklentide olup %13'ü belirsiz olduğunu ifade etmiştir.
- 3) Kriz sonrası işletmelerde ithalatın %63'ü artacağı %11'i azalacağı %17'si sabit kalacağı yine %9'u ise belirsiz olacağı yönünde görüşlerini belirtmişlerdir.
- 4) Kriz sonrası gelecek dönem ihracatının %76'sı artacağı yönde ,%9'u azalacağı,%7'si sabit kalacağı yönünde beklentiler olup %8'lik kısım ise belirsiz olacağı yönünde görüş belirtmişlerdir.
- 5) Kriz sonrası işletmeler kriz döneminden sonra pazar paylarının %63'ü artacağı ,%9'u azalacağı,%13'ü sabit kalacağı yine %15'lik kısmın ise belirsiz olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Firmalar kriz sonrası dönemde tehdit unsuru sayılabilecek faktörler içerisinde önemli olanları aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

KRİZ SONRASI DÖNEMDE TEHDİT UNSURU SAYILABİLECEK FAKTÖRLER	
HAMMADDE TEDARİKİ	22%
MALİYET	16%
TAHSİLAT GÜCÜ	14%
KREDİ GERİ ÖDEMELERİ	9%
FİNANSMAN TEMİN GÜÇLÜĞÜ	7%
VERGİLER	7%
İÇ TALEP DÜŞÜKLÜĞÜ	6%
İSTİHDAM YÜKÜ	6%
ENERJİ TEMİNİ	5%
PAZARLAMA	3%
DİĞER	2%
SATIN ALMA	1%

Ankete katılan firmalarla yapılan anket neticesinde firmaların %24'ü krizin firmalara katkı sağladığını %76'sı ise krizin firmalara hiçbir katkısı olmadığını belirtmiştir.

Firmalar kriz atlatıldı mı sorusuna, %9'u krizin tamamen atlatıldığını,%48'i 2010 sonunda biteceğini,%13'ü, 2011 Haziran ayına kadar süreceğini,%6'sı 2011 sonunda biteceğini,%24'ü ise 2012 yılına kadar süreceğini belirtmiştir.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tekstil sektöründeki firmalara göre bu kriz bir güven krizi olarak görülmüş ve bu krizin kısa süreli önlemlerle atlatılamayacağı için alınan önlemlerin belirli bir süreye yayılması gerektiğini belirtmişlerdir. Sektörün bu krizdeki en önemli sorunu alacak tahsilatındaki güçlükler, alacak vadelerinde artış,, alacaklarını tahsil edememelerinden ötürü karşılarına çıkan borç ödeme güçlükleri ve tüm bu güçlüklerin üstüne banka kredi musluklarının kapanması ile kredi faizlerinde artıştır.

Bu krizde firmalar ağırlıklı olarak siparişe göre üretim ve özkaynak kullanımı ve imkan olduğu sürece peşin satışa giderek ürün çeşitliliğini artırarak sorunlarını aşmaya çalışmış kriz döneminde daha çok çalışarak krizi fırsat olarak görmüşlerdir. Firmaların karlılıklarında düşüş olmuştur ancak üretim, istihdam ve kapasite kullanım oranlarında büyük oranda değişiklikler olmamıştır. Ayrıca çalışmanın sonuçları göstermektedir ki firmalar finansal yönetiminin önemini anlamışlardır. Çünkü krizde finansman bakımından iyi yönetilen firmalar ayakta kalmıştır. 2008 krizi'nin Gaziantep'teki firmaları çok fazla etkilememesinin diğer bir sebebi de , bölgede Suriye ile yapılan işbirliklerinden dolayı Pazar olanaklarının genişlemesidir. Firmaların Suriye ve Irak 'taki Pazar payının artışı ise krizde ihracatta sıkıntı yaşanan Avrupa ve Amerika bölgelerine yeni bir alternatif sunmuş ve böylece ihracat çok fazla etkilenmemiştir.

Firmaların kriz sonrası beklentilerine bakıldığında ise,çoğu firmaların gelecekte umutlu olduğu görülmektedir. Çoğunlukla krizin 2010 yılının sonunda biteceğini belirten firmalar, üretimlerinin, pazar paylarının, satışlarının ve ihracatlarının da kriz sonrası dönem de artacağı yönünde görüş belirtmişlerdir.

KAYNAKÇA

- Akçayer B. (2009). Kriz Teorileri Işığında Mortgage Krizi ve Etkileri (*Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul:Marmara Üniversitesi.
- Akdiş, M. (2002). *Global Finansal Sistem-Finansal Krizler ve Türkiye*, İstanbul:Beta Yayınları.
- Alptekin,E. (2009). Ar&Ge Ekonomi Bülteni (2009 Haziran).
- Coşkun Y.S. ve Balatan Z. (2009). Küresel Mali Krizin Bankacılık Sektörüne Etkileri ve Türk Bankacılık Sektörünün Veri Zarflama Analizi ile Bilanço'ya Dayalı Mali Etkinlik Analizi, *Ege Üniversitesi İİBF*, ss.15.
- Çimen,A.(2007).1929 Dünya Ekonomik Bunalımının Dünya'ya,Türkiye'ye ve İzmir'deki Üzüm Fiyatlarına Etkisi(*Yüksek Lisans Tezi*).İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi AİİT.
- Eğilmez, M. ve Kumcu,E. (2001). *Krizleri Nasıl Çıkardık*, Creative Yayınevi.
- Eroğlu, Ö. ve Albeni, M. (2002). *Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye*, Bilim Kitabevi Yayınları.
- Güloğlu,B, Altunoğlu, E, A., Finansal Serbestleşme Politikaları ve Finansal Krizler:Latin Amerika, Meksika, Asya ve Türkiye Krizleri, (<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/finvekriz1.pdf>, 11.10.2005).
- Gürel, A. (2006). Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizi: Nedenleri ve Sonuçları, *Finans-Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Yıl: 43, Sayı :503,ss.41.
- Kınaytürk, Z. (2006). 1990 Yılından Sonra Yaşanan Ekonomik Krizlerin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri, (*Yüksek Lisans Tezi*).
- Kibritçioglu, A. (2000). Parasal Krizler. Hazine Müsteşarlığı (*Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi*), Ankara.
- Mutluer Kurul D. ve Alper K.(2010). Ekonomi Notları,Küresel Kriz ve Kredi Eğilimleri, TCMB Verileri.
- Özkan,G. F. Küresel Mali Kriz: Makroekonomik Bir Yaklaşım .İngiltere:York University, Department of Economics.
- Sadıklar, T., C., (2001). Türkiye'deki Son 20 Yılın Ekonomik Krizleri Konusunda Bir Değerlendirme", *Yeni Türkiye Dergisi* Ekonomik Kriz Özel Sayısı I, 7(41), Eylül-Ekim.
- Yürekli, Ö.(2004). Ekonomik Krizler Açısından Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerine Etkileri-Türkiye Örneği, (*Yüksek Lisans Tezi*).İsparta:Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Gaziantep Sanayi Odası Sektör Bilgileri <http://www.gso.org.tr/>
- Türkiye İstatistik Kurumu Kriz Verileri,2009 <http://www.tuik.gov.tr/>

KRİZ DÖNEMİNDE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Şenol YAPRAK

Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
yaprak@aku.edu.tr

Esra BİLMEZ

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Bayat MYO
ebilmez@aku.edu.tr

ÖZET

Bugünün dünyasında hemen her alanda sınırların giderek ortadan kalkması ve beraberinde yaşanan rekabet, kurumları daha iyi değil en iyi olmaya zorlamaktadır. Gerek iç gerekse dünya pazarlarında yaşanan rekabet her geçen gün daha da sertleşmektedir. Kurumsal değişimi gerekli kılan rekabetin sertleşmesi beraberinde sorunları ve krizleri de getirmektedir. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi ya da itibarlarını koruyabilmesi krizin iyi yönetilmesi ile mümkündür.

Bu çalışmanın amacı, kurumsal itibar yönetiminin sürdürülebilirlik açısından önemine değinmek ve özellikle de kriz döneminde kurumsal itibar yönetiminin şirketlere sağladığı faydaları ortaya koymaktır. 2000'lerin başında Enron ile ayak sesleri duyulan ve son iki yılda başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere Türkiye'de de pekçok şirketin sarsılmasına hatta tarih olmasına yol açan finansal kriz nedeniyle artık şirketler kurumsal itibar yönetimiyle daha yakından ilgilenmeye başlamışlardır. "Değerler yüzyılı" olarak ifade edilen günümüzde şeffaflık, duyarlılık, dürüstlük gibi kavramların şirketler tarafından oldukça önemsenmeye başlaması ve kriz dönemlerinde de rekabet avantajının sürdürülebilmesi bu çalışmanın temel noktalarıdır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar Yönetimi, Kriz Yönetimi, İtibar.

1. GİRİŞ

Bugünün dünyasında hemen her alanda sınırların giderek ortadan kalkması ve beraberinde yaşanan rekabet, kurumları daha iyi değil en iyi olmaya zorlamaktadır. Gerek iç gerekse dünya pazarlarında yaşanan rekabet her geçen gün daha da sertleşmektedir. Kurumsal değişimi gerekli kılan rekabetin sertleşmesi beraberinde sorunları ve krizleri de getirmektedir. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi ya da itibarlarını koruyabilmesi krizin iyi yönetilmesi ile mümkündür (Solmaz, 2009).

Dolayısıyla, itibarı koruma çalışmalarının odak noktası kriz yönetimi ile ilişkilidir. Kriz yönetimi alanındaki uzmanların çoğu, sürekliliği olan ve itibar riskini, kriz öncesi olarak nitelendirebilecek bir dönemde yönetebilecek programları önermeye başlamışlardır (Green, 1996:13).

Özellikle kriz dönemlerinde zedelenen kurum itibarı bir kurumun en büyük ve en önemli değeridir. Kaybedilen itibarı kazanmak kadar mevcut itibarın korunması da işletmeler açısından önemli bir yönetim süreci olarak görülmelidir.

2. İTİBAR, İTİBAR YÖNETİMİ VE KURUMSAL İTİBAR KAVRAMLARI

İtibar, paydaşların şirket hakkındaki genel yargıları olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, şirketin paydaşlarının beklentilerini karşılayabilme konusunda algının dengesidir. İtibar yönetimi ise, paydaşları tarafından nasıl algılandıkları ve değerlendirildiklerini şekillendirmek için şirketlerin izledikleri sistematik süreçtir. Dönüşümden farklı olarak itibar yönetimi, içeriden başlar dışarıya doğru ilerler. Şirketin niteliklerini dış dünyaya temsil eder (Wessels, 2003:8)

Kurumsal itibar ise daha geniş kapsamlıdır. İtibar denilince genellikle marka itibarı akla gelmesine rağmen kurumsal itibar daha geniş kapsamlıdır. Kurumsal itibar; bir firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında ürün ve hizmetlerinin kalitesiyle ilgili hedef grupları bilgilendirmek için iletişim kurmasına hizmet eden firmanın geçmişinin bir aynası olarak görülebilir. Bir firma, fiyatı, ürün kalitesi, yenilikçiliği, yönetim kalitesi gibi her bileşeni için çeşitli ve ayrı ayrı itibar değerlerine

sahiptir (Nguyen ve diğerleri, 2001:228). Kurumsal itibar, müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve kamuoyunun, iyi ya da kötü, zayıf ya da kuvvetli olarak şirketin yaptığı işme net duygusal tepkilerini ifade eder (Wessels, 2003:8).

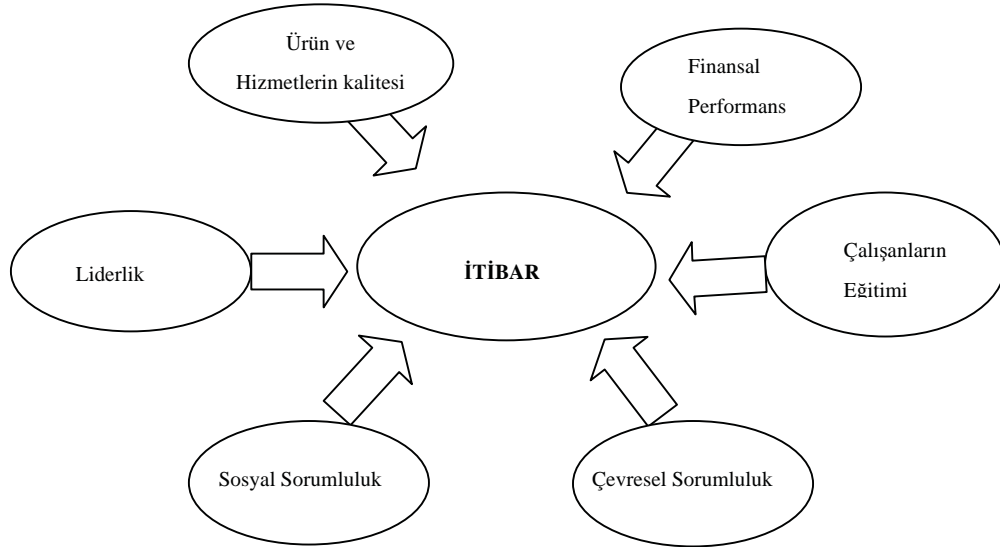
İtibar sahibi olmak, bankada paranız olmasına benzer. Sürekli hesabınıza para yatırırsanız , aleyhinize bir suçlama durumunda itibarınız zarar görse de, sonuçta iflas etmezsiniz. Tabii yarattığınız skandal, bankadaki hesabınızdan daha büyük değilse. İtibarınıza yatırım yaparsanız, elde edeceğiniz getiri, iyi eleman, sermaye veya müşteri arayışında olduğunuz zaman faydalanacağınız rekabet avantajı olacaktır (Carruthers, 2003:18). İtibar, çoğu zaman kurumların sigortası olmaktadır.

3. İŞLETMELER AÇISINDAN İTİBARIN ÖNEMİ VE İTİBAR BİLEŞENLERİ

Günümüzün artan rekabet ortamında tüketiciler artık daha bilinçli hale gelmiştir. Tüketiciler işletmeleri sadece ürün ve hizmetleri ile değil toplumda sahip oldukları rol ile bir bütün olarak değerlendirmektedirler. Artık satın alma kararlarında etik, sosyal sorumluluk gibi manevi değerler de etkili olmaya başlamıştır (Tucker ve Melewar, 2005:377). İşletmeler ise sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli olan bu değerleri iyi bir itibar yönetimi ile kazanmaktadır. İşletmelerin kurumsal itibar düzeylerini kontrol altında tutmak için önem vermeleri gereken boyutlar aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmektedir. Ürün ve hizmetlerin kalitesi, finansal performans, çalışanların eğitimi, çevresel sorumluluk, sosyal sorumluluk ve liderlik boyutları kurumsal itibarın kazanılmasında ve sürdürülmesinde gerekli olan unsurlardır.

Kurumsal itibar hem işletmelerin sahip olduğu varlık ve kaynakları etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Örneğin, kaliteli ürün ve hizmetler, işletmenin büyüklüğü ve finansal ve performansı onun itibarını da olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın itibarlı şirketlerin finansal performansı daha iyi olmaktadır.

Şekil 1: İtibarın Altı Boyutu



Kaynak: Stewart LEWIS. (2003) Reputation and Corporate Responsibility, *Journal of Communication Management*, 7 (4) , 362.

Bu altı boyut içinde sosyal ve çevresel sorumluluklar özel faktörlerdir. Kurumsal ve çevresel sosyal sorumluluk, firmanın topluma karşı duyarlı olduğunun bir göstergesi olmakla birlikte, firmanın dürüstlüğüne dair bir işaret olarak da algılanmaktadır. Firmanın müşterileri tarafından da desteklenmesini sağlamaktadır. Diğer yandan günümüzde kaliteli ürün ve hizmet sunan pekçok işletme vardır ancak ekolojiyle bağdaşabilir ürün sunan işletmeler fark yaratmaktadır.

Avrupa'daki lider kurumlar, Avrupa'da yapılan tescilli ürünler üzerinde eko etiket kullanımına başladılar ve bu strateji dünyanın diğer bölümlerinde tescilli eko etiket olmaksızın pazarlanan rakip ürünlere karşı rekabet avantajı sağladı (Nakra, 2001:411). Çevreye önem veren ve

ürünlerini buna göre tasarlayan işletmeler her zaman için tüketicinin gözünde daha iyi bir konumda olmuşlardır.

Tüm bu faktörler ile birlikte kurumsal itibarın işletmelere; sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılması, sunulan ürün ve hizmetlere ekstra değer kazandırması, olumlu müşteri tutumları sağlaması, hisse senedi değerleri ve pazar payının artırılması, medyanın kurum haberlerine daha fazla yer vermesi, çalışanların motive edilmesi, algılanan riskin azaltılarak kişilerin kuruma olan güveninin artırılması, kriz dönemlerinde hayat kurtarıcı olması gibi faydaları olmaktadır (Uzunoglu ve Öksüz, 2008:113).

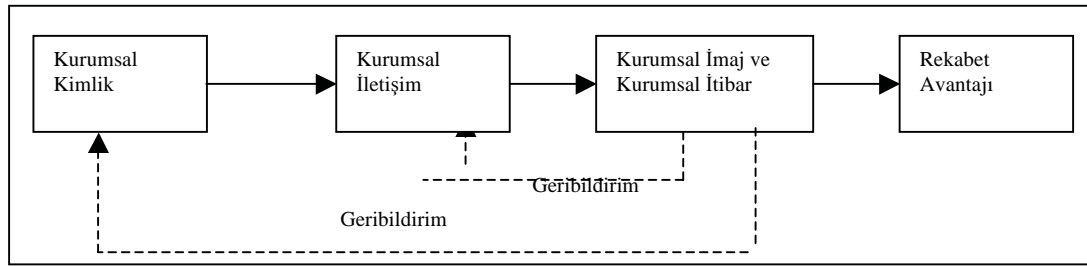
4. REKABET AVANTAJI OLARAK İTİBAR YÖNETİMİ

Şirketler itibar kazandıkça, marka değerlerini ve dolayısıyla şirket değerlerini yükseltirler. Bu nedenle, sürdürülebilir kârlılık için itibarlarına özel önem verirler. Çalışmalar, insanların hangi işyerinde çalışacakları, hangi firmadan ürün ya da hizmet alacakları, hangi firmalara yatırım yapacakları gibi kararlar üzerinde itibarın güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Alsop, 2004:22).

Fortune dergisinde en itibarlı 10 şirket ve sıralamanın en sonundaki 10 şirket arasında yapılan kıyaslamalara göre, itibarlı şirketler ürünlerini 7 kat daha kolay ve yüksek fiyatla satabilirken, itibarı düşük şirketlere göre 5 kat daha az stok tutuyorlar, iş arayanlar için 4 kez daha sık “iyi işverendir” diye tavsiye ediliyorlar ve 1,5 kez daha kolay affediliyorlar (Odabaşı ve Oyman, 2003:144). Dolayısıyla itibarlı şirketler kendilerini daha iyi konumlandırabilmektedir ve tüketiciler bu şirketlere daha çok güvenmektedirler. Satın alma kararlarında da bu şirketlerin sundukları ürün ve hizmetler daha çok etkili olmaktadır.

Ancak, sadece büyük ve karlı olmak itibarlı olmak için yeterli değildir. Kurumsal itibar şirketin dışarıdaki gözleridir. Aynı zamanda başarı kazanırken hukuk ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallarına da uymak gerekmektedir. Bunların yanısıra şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kapsamında bilgi ve diğer kaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçirmeleri de toplumda itibar kazanmalarına yardımcı olacaktır. İtibar kazanmak için şirketlerin sadece ürün ve hizmetlerini değil, kurumun kendisini de tanıtmak için iletişime önem vermeleri gerekmektedir (Argüden, 2003). Özellikle de kriz dönemlerinde kurumsal iletişim şirketin itibarını korumasında büyük önem taşımaktadır.

Şekil 2: Kurumsal Rekabet Avantajının Yaratılma Süreci



Kaynak: Edmund R. GRAY, John M. BALMER, Managing Corporate Image and Corporate Reputation, *Long Range Planning*, Vol. 31, No.5, 1998, s.696

Kurumsal iletişim çeşitli kaynaklardan aldıkları mesajları medya yoluyla izleyicilere ve paydaşlara ulaştırarak belli bir kamuoyu yaratır ve kurumsal itibar şirketin dışarıdaki gözleridir. Şekil 1’de de görüldüğü gibi kurumsal iletişim, kurumsal imaj ve itibarı yaratarak kurumsal kimlik oluşturur ve şirkete rekabetçi bir avantaj sağlayabilir (Gray ve diğerleri, 1998:696).

5. KRİZDE İTİBAR NASIL YÖNETİLİR?

2001 finansal krizi iyi bir itibar üzerinde ne kadar büyük bir finansal değer olduğunu ve şirketin güvenilirliğinin ve adının lekelenmesi durumunda değer ne kadar çabuk kaybedildiğini ortaya koymuştur. Enron, Global Crossings, Tyco International gibi şirketler hatta Arthur Andersen gibi dev bir firma üst düzey yöneticilerinin finansal raporları yanlış yönettiklerinin ortaya çıkması üzerine yıkılma aşamasına geldiler. Fransa’dan Vivendi, Hollandalı gıda devi Royal Ahold, İtalya’dan

Parmalat ve Shell Group gibi diğer uluslar arası şirketler de benzer sorunlarla karşılaştılar. Eğer itibarları aktif olarak ölçülseydi, yönetilseydi ve değerlendirilseydi bunlar olmayacaktı (Tanlasa, 2005:31).

1982 yılında Şikago'da Tylenol ürününe siyanür karıştığı için yedi kişi ölmüştü. Bu aşamada Johnson&Johnson büyük bir hızla tüm ürünleri piyasadan çekti ve bunun sonucu olarak da bugün hâlâ Johnson&Johnson diye bir marka vardır. Bu olaydan sonra Johnson&Johnson “Biz 90 yıllık itibarımızı nakite çevirdik” şeklinde açıklama yapmıştır. O ürünleri toplamak zarar etmek demektir, ama itibar o esnada edilen zarardan daha fazla para etmekteydi (Akyol, 2005). İşte bu nedenle Kadıbeşegil'in de dediği gibi krizler, kurum itibarının ‘er’ meydanıdır ve itibar bankanızda paranız olmasına benzer. Bu meydana temel öncelik güven inşa etmektir. Çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve hissedarları/yatırımcıları başta olmak üzere şirketler tüm paydaşları karşısında kriz ortamını kısa vadeli değil, uzun vadeli stratejilerle yönetmeleri halinde başarılı olabileceklerdir (Kadıbeşegil, 2009).

Kriz atlatan şirketler itibarın yılda bir kere ölçülen algılamayla bir ilişkisi olmadığını kavradılar. Bu sürekli bir süreçtir ve 24 saat aktif bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca şirketler şunu da çok iyi öğrendiler ki, halk güçlü bir itibarı olan şirketleri krizlerde daha kolay bağışlama eğilimindedir. Buna itibar sermayesi denilmektedir ve şirketler de bunun yatırıma değer bir alan olduğuna inanmaktadırlar (Alsop, 2004).

Alsop, kriz dönemlerinde itibar yönetiminin nasıl yapılması gerektiği konusunda şirketlere 10 temel tavsiyede bulunmaktadır: (<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2>, 7 Aralık 2004)

1. İş baştan sıkı tutun Krizlerin ilk birkaç günü nasıl davrandığınız çok kritik önem taşır. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izleyebilirsiniz, itibarınızın mümkün olduğunca az hasar ile bu işten sıyrılmasını sağlayabilirsiniz.

2. Şeffaf olmalısınız Bir skandal ile karşılaştığınızda asla kamudan bilgi saklamaya kalkışmayın. Sessizliğe de bürünmeyin. Sessiz kalırsanız hakkınızda şüpheler oluşmasına yol açarsınız. Kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alabileceğiniz iyi bir iletişim planınız olsun. Hatanızı kabullenin.

3. İnternette faydalanın Web sitenizde veya kriz için özel olarak açacağınız sitede kriz ile ilgili gelişmeleri yayınlayın. Bu bilgileri şirket içindeki ve dışındaki paydaşlarınızla paylaşın. Sizin kontrolünüz dışındaki chat odalarında ve e-posta gruplarında hakkınızda neler konuşulduğunu takip edin.

4. Panik havası yaratmayın Krizler ve skandallar aniden gelişen olaylardır ama siz asla şirkette paniğe kapılmamalısınız. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.

5. Özür dilemesini bilin Kibirli olmayın ve hemen savunmaya geçmeyin. Gerekteğinde özür dilemeyi bilin. Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Örneğin, Toyota geçtiğimiz aylarda hatalı olan araçları hemen toplatmıştır. Buna karşılık Audi şirketinin araçlarında açıklanamayan hızlanmayı reddetmesinin itibarı üzerinde bıraktığı yıkıcı etkinin telafi edilmesi neredeyse on yıl almıştır (Cravens ve Oliver 2006: 295).

6. İsim değişikliği konusunu iyi düşünün Şirketin adını değiştirmek her derde deva bir çözüm değildir. İsim değişikliği yapmak son çaredir. Bu konuda aceleci davranmayın. İsminizin itibarından ve geçmiş başarılarınızın size sağladığı kredilerden faydalanın.

7. Zamanlamayı iyi ayarlayın İsim değiştirecekseniz ne zaman değiştireceğiniz büyük önem taşıyor. Worldcom ismini MCI olarak değiştirmek konusunda çok erken davrandı. Şirket ile ilgili yasal ve finansal sorunların yankıları uzun süre devam etti. Şirketi boykot eden www.boycottworldcom sitesi www.boycottmci.com'a yönlendirildi ve “kendinden kaçamazsın” sloganiyla uzun süre eleştirildi.

8. Kriz sonrası iletişimi ihmal etmeyin Yaşanan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına başlayabilirsiniz. Ancak tüm olumsuzlukları arkanızda bıraktığınızı emin olun. Bir boykot veya olumsuz bir manşet ile aynı zamanda yapılan kampanyaların etkisi azalır.

9. İtibarınızı ölçün Kurumsal itibar politikanızı ve hareket planınızı hayata geçirirken analistlerin, gazetecilerin, müşterilerin ve diğer üçüncü kişilerin gözündeki kurumsal itibarınızı sürekli ölçün. Kriz sonrası bir olumlu gelişme saptarsanız yeni bir imaj kampanyasına başlamak için uygun zaman demektir.

10. Krizi atlattık ne kadar sürüyor? İletişim danışmanlığı yapan Burson Marsteller şirketinin araştırmasına göre, iş ve ekonomi dünyasının önde gelen insanları krizleri atlattıktan ortalama 4 yıl sürdüğünü düşünüyor. Eğer itibarlı bir şirketseniz kendinizi daha çabuk toparlayabilirsiniz. Audi'nin 5000 serisi hakkındaki hata raporları nedeniyle oluşan satış düşüşü durdurabilmesi neredeyse 10 yıl sürdü.

6. SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında başarılı olmak için işletmelere güçlü bir itibar yaratılması gerekmektedir. Rekabette bir adım daha öne geçebilmek için işletmelerin güçlü bir itibara sahip olması ve bunu koruması oldukça önemlidir. Bir başka ifadeyle; işletmeye finansal açıdan, pazar açısından ve insan kaynakları açısından büyük değer kattığı görülen itibarın; yaratılması kadar korunması ve yönetilmesi de artık bir zorunluluktur.

İyi bir itibara sahip olmak kısa dönemli kara odaklanmak yerine uzun dönemli düşünmeyi gerektirir. Bir şirketin kurumsal itibarının iyi olması o şirketin krizleri daha kolay atlatabilmesinde oldukça faydalı olmaktadır. Ancak bu dönemlerde de kısa dönemli düşünmek yerine uzun dönemli düşünerek, paydaşlarla ve halkla sürekli iletişim içinde olunmalıdır.

Olaylar ya da krizler meydana geldiğinde önemli olan mevcut kurum kültürü ile nasıl yönetileceğini bilmektir. İtibar, organizasyonun kriz yönetim planının diğer bir parçası olmalıdır. Kurumlar, çalışanları ve hedef kitleleri ile her zaman için iyi bir iletişim akışı içinde olmalı, bilgi ve talimatlar yerinde ve zamanında iletilmelidir. Tedarikçi ve bayilerle olan iletişim kriz dönemlerinde daha da artırılmalı ve sorunlar birlikte çözülmeye çalışılmalıdır. Sonuçta bir şirketin, kriz döneminde finansal kayıpları çok olsa da güçlü bir itibarı varsa yeniden yapılanma sürecinde çok çabuk toparlanacak ve ayakta kalabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKYOL T. (18.03.2005). İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?. *Milliyet Cumartesi eki*.
- ALSOP R. J. (2004). Corporate Reputation, Anything but superficial- the deep but fragile nature of corporate reputation. *Jouranl of Business Strategy*. 25(6)
- ARGÜDEN Y. (25.07.2003). İtibar Yönetimi. *Dünya Gazetesi*.
- AYDIN Ö. (2009). Zor Dönemlerde Beğenilme Formülleri. *Capital Dergisi*. (Aralık)
- CARRUTHERS S. (2003). İtibar Yönetimi Emanet Edilemez. *Sabah Business* (Eylül)
- CONNOLLY M. (2002) Reputation Management – A social environmental perspective, Corporate Communication Institute Symposium. (May). <http://www.corporatecomm.org/pdf/2002Connolly.pdf> adresinden alınmıştır
- CRAVENS K S ve OLİVER E. G. (2006) Employees: The Key Link To Corporate Reputation Management, *Business Horizons*, 49 (4), 293-302.
- GRAY E. R., BALMER J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation, *Long Range Planning*, 31(5)
- GREEN, P. S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları*. İstanbul: Milliyet Yayınları
- KADIBEŞEGİL, S. (2009). İş Dünyasında Kimler Ayakta Kalacak? <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=197> adresinden alınmıştır
- KADIBEŞEGİL, S. (2009). Sürdürülebilir Rekabet. <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=179> adresinden alınmıştır.
- LEWIS S. (2003) Reputation and Corporate Responsibility. *Journal of Communication Management*. 7(4)

- MIDDLEMISS N. (2003). Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement, *Brand Management*. 10(4)
- NAKRA Prema, "Kurumsal itibar Yönetimi: 'KİY' Stratejik Bir Dönüşüm mü?", *Kurgu Dergisi*, S:18, 2001
- NGUYEN N., LEBLANC G. (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services, *Journal of Retailing and Consumer Services*. V:8
- ODABAŞI Y., Oyman M. (2001) *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- OKTAR S. (2003) Değeri Olan Herşey Ölçülür. *Sabah Business*. (Ekim)
- ÖNCEL Ş. (2003). En Gözde Yatırım. *Capital Dergisi*. (Ocak)
- TANLASA B. T. (2005). Yükselen Değer: Kurumsal İtibar. *Marketing Türkiye*. (Mart)
- TUCKER L. , MELEWAR T.C. (2005) Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-Corporatism. *Corporate Reputation Review*. 7(4), 377-387
- URAL E.G. (1999). Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 83-93
- UZUNOĞLU E., ÖKSÜZ B. (2008).Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 2008/7, 111-123
- WESSELS C. (2003). İtibar Mabedinde Bumerang İbadeti. *Sabah Business* (Aralık)
- (18.11.2008). Krizde İtibar Yönetimi. <http://www.tumgazeteler.com/?a=4352198>- adresinden alınmıştır
- (1.12.2005) Kaybedilen İtibar Kaç Yılda Kazanılır?. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235 adresinden alınmıştır
- (2004). Measuring Corporate Reputation. <http://www.cymfony.com/Knowledge-Center> - http://www.instituteforpr.org/research/reputation_and_trust/ adresinden alınmıştır.
- (7.12.2004). Türkiye'nin en beğenilen şirketleri. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?viewid=507026> adresinden alınmıştır

KÜÇÜK ESNAFIN KARŞILAŞTIĞI FONKSİYONEL OLMAYAN MÜŞTERİ DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatih GEÇTİ
Yalova Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
fgecti@yalova.edu.tr

Buket BORA
Sakarya Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
bbora@sakarya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı küçük esnaf işletmelerinde (lokanta, konfeksiyon, bakkal ve berber işletmeleri) müşteriye ürün/hizmet sunan kişilerin maruz kaldıkları fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarını tespit etmektir. Bu amaca ulaşmak için literatür taraması, ilgili akademisyenler ve ilgili esnafarla görüşmeler doğrultusunda hazırlanan anket formu, Sakarya ilinde faaliyet gösteren, Sakarya Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği'ne kayıtlı ve kolayda örnekleme yöntemine göre seçilen 150 işletmeye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda küçük esnaf işletmelerinde müşteriye ürün/hizmet sunan personelin farklı fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarıyla karşılaştığı ve müşterinin ürünü bir raftan alıp başka rafa bırakması davranışının en sık karşılaşılan fonksiyonel olmayan müşteri davranışı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Fonksiyonel Olmayan Müşteri Davranışları, Küçük Esnaf İşletmeleri, Sakarya.

1. GİRİŞ

Fonksiyonel olmayan müşteri davranışları, müşteriler tarafından işletmelere, işletme çalışanlarına ve diğer müşterilere karşı, olumsuz nitelikli olarak kasıtlı bir şekilde veya düşüncesizce yapılan davranışlar olup sapkın müşteri davranışları, aykırı müşteri davranışları, müşterilerin kötü davranışları, etik olmayan müşteri davranışları, anormal müşteri davranışları vb. gibi farklı isimlerle ifade edilmektedir. Fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarının yol açtığı kayıplar yalnızca maddi kayıplar olmayıp aynı zamanda psikolojik ve sosyal etkileri olan manevi kayıplardır. Bu tarz davranışların işletmelerce kontrol altına alınması ve yönetilebilmeleri gerekmektedir. Buradan hareketle bu çalışmayla küçük esnaf işletmelerinde müşteriye hizmet sunan kişilerin maruz kaldıkları fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarının açığa çıkarılması amaçlanmaktadır.

2. FONKSİYONEL OLMAYAN MÜŞTERİ DAVRANIŞLARIYLA İLGİLİ LİTERATÜRE BİR BAKIŞ

Fonksiyonel olmayan müşteri davranışları literatürde farklı tanımlara ve isimlere sahiptir. Harris ve Reynolds (2004), tanım ve isimlerdeki çeşitliliğin farklı yazarların bakış açılarının ve yorumlarının farklılığından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Buna göre fonksiyonel olmayan tüketici davranışı (Harris ve Reynolds, 2004), aykırı müşteri davranışı (Fullerton ve Punj, 1993), müşterinin kötü davranışı (Fullerton ve Punj, 1997), anomi ve sapkın davranış (Caruana ve diğerleri., 2001), tüketicinin kötü davranışı (Miller, 1999), müşteri saldırganlığı (Bedi, 2007) ve etik dışı tüketici davranışı (Marchione ve Ownbey, 2008) bu farklı isimlerden bazılarıdır. Tüketicinin kötü davranışları, tüketim olayında genel kabul görmüş normları ihlal eden ve böylece tüketim eylemini bozan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, tüketicilerin kara ve olumsuz yönünü temsil etmektedirler. Buradaki ilgili olay veya faaliyetler, doğrudan yapılmakta ve gözle görülebilmektedir. Olumsuz tüketici davranışı önemli bir olgu olup tüm tüketicilerin deneyimini etkilemektedir. Bu tür davranışlar, pazarlamacılarda, pazarlama kurumlarında ve diğer müşterilerde ya maddi kayba ya da psikolojik hasarlara yol açar. Çoğu tüketici, en azından bazı zamanlarda kötü bir davranış sergileyebilir (Fullerton ve Punj, 2004: 1239).

Genel olarak, fonksiyonel olmayan müşteri davranışları pazarlama akademisyenleri tarafından keşfedilmiştir. Budden ve Griffin (1996), Psikoloji ve Pazarlama derginin özel bir sayısını aykırı ve fonksiyonel olmayan müşteri davranışları konusuna ayırmışlardır (Miller, 1999: 274). Müşteri

saldırganlığı olgusu, örgüt davranışı ve pazarlama literatüründe çok az araştırmaya konu olmuştur. Aykırı müşteri davranışı, müşteri saldırganlığıyla benzer olmamasına rağmen kavramsal bazda düşünülmüş olup pazarlama literatüründe ortaya çıkmıştır. Müşteri saldırganlığı, müşteriler veya devamlı müşteriler tarafından bir hizmet kapsamında rahatsızlık veya hizmet sağlayıcısına zarar verme amacıyla yapılan davranışlardır (Bedi, 2007: 116). Lovelock, jaycustomer terimini kullanmıştır. Bu terimden anlaşılan anlam, normal olmayan müşteri davranışı olup firmaya, firmanın çalışanlarına ve diğer müşterilere problem çıkaran düşüncesizce yapılan veya kasti tacizkar davranışlardır (Harris ve Reynold, 2004: 339).

Lin ve arkadaşları (2008), giyim üzerine çalışan perakende mağazalarında yaşanan dükkân hırsızlığı (shoplifting) problemlerini incelemiştir. Babin ve Babin (1996), dükkân hırsızlığının duygusal etkilerinden bahsetmişlerdir. Hileli ürün iadeleri de fonksiyonel olmayan müşteri davranışları literatüründe yer almaktadır. Haris (2008), hileli ürün iadeleri ile bağlantılı olan demografik faktörleri tanımlamıştır. Fonksiyonel olmayan davranışlar, tanımlanmalarına rağmen kapsamı mevcut araştırmalarda göreceli olarak bilinmemektedir. Çünkü müşteri davranışları fonksiyonel olmayan davranışlardan ziyade fonksiyonel davranışlara daha fazla odaklanmıştır. Ülkemizde de bu konu ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Özdoğan ve Alkibay (2007), fonksiyonel olmayan tüketici davranışlarını çeşitli boyutlarıyla kavramsal açıdan incelemiştir. Altıntaş (2007) ise yapmış olduğu çalışmada mağazalı perakendecilik alanında saldırgan müşteri profillerini belirlemiş ve sınıflandırmıştır.

Fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarının türlerine bakacak olursak bu davranışların farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğunu görebiliriz. Haris ve Reynolds (2004) yaptıkları çalışmada *telafi mektubu yazanlar, arzu edilmeyen müşteriler, mülke kötü davrananlar, hizmet çalışanlarının müşteri tarafına geçip rol değiştirdiklerinde fonksiyonel olmayan biçimde davranmaları, intikamcı müşteriler, sözle kötü muamele edenler, fiziksel olarak kötü davrananlar ve cinsel saldırganlar* olmak üzere sekiz aykırı müşteri davranışı kategorisi belirlemiştir (Harris ve Reynolds, 2004: 344). Lovelock, normal olmayan müşteri davranışlarını *isteyerek işletme mülküne zarar veren vandallar, hizmet için ücret ödemeyi istemeyen hırsızlar, hizmet personeline karşı saldırgan ve münakaşacı bir biçimde davranan kavgacı müşteriler, diğer müşteriler ya da aile üyeleri ile kavga edenler, aldıkları hizmeti ödemeyi reddedenler ve yazılı olmayan kuralları ya da normları çiğneyen kural bozucular* olarak sınıflandırmıştır (Özdoğan ve Alkibay, 2007: 160). Fullerton ve Punj (2004)' a göre *dükkân hırsızlığı, vandalizm, finansal dolandırıcılık ve diğer müşterilerle işletme çalışanlarına yönelik olarak yapılan fiziksel ve sözlü tacizler* gibi çeşitli kötü müşteri davranışı bulunmaktadır. Altıntaş, mağazalı perakendecilik alanında *sözel saldırganlık, elemanları huzursuz etme, hırsızlık, tartışmalar, hizmet sürecini bozma, ısrar etme, fiziksel saldırganlık, şikâyet etme, sabotaj davranışı, cinsel taciz ve alkollü olma, pasif etki, intikam alma ve diğer davranışlar* olmak üzere on üç fonksiyonel olmayan davranış sınıfı belirlemiştir (Altıntaş, 2007: 119). Bunların dışında *kompulsif tüketim, hileli ürün iadesi, tıkanırmasına yemek yeme, kalpazanlık ve karaborsa faaliyetlerinin* de fonksiyonel olmayan müşteri davranışları olduğu ifade edilmektedir.

3. ÇALIŞMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışmanın temel amacı, küçük esnaf işletmelerinde müşteriye hizmet sunan kişilerin maruz kaldıkları fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarını tespit etmektir. Ayrıca fonksiyonel olmayan müşteri davranışı ile karşılaşan esnafın bu davranışlara yönelik tepkilerinin ne olacağının öğrenilmesi de alt amaçtır. Bu bağlamda çalışmayla cevabı aranan araştırma soruları şunlardır:

- Küçük esnaf işletmelerinde müşteriye ürün/hizmet sunanlar (işletme sahibi veya çalışanlar), müşterilerin cinsiyetleri göz önüne alındığında hangi tür fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarıyla ne sıklıkla karşılaşmaktadırlar?
- Küçük esnaf işletmelerinde müşteriye ürün/hizmet sunanlar, karşılaştıkları fonksiyonel olmayan müşteri davranışına nasıl tepki vermektedir?

4. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Örneklem Süreci

Sakarya'da faaliyet gösteren, Sakarya Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği'ne kayıtlı ve küçük esnaf tanımına giren tüm işletmelerin araştırmanın evreni olduğu varsayılmıştır. Ancak küçük esnaf tanımına giren işletme sayısının fazla olması sebebiyle araştırma dört tür işletmeyle sınırlandırılmıştır. Bu işletmeler mal yoğunluklu çalışan bakkallar ve konfeksiyon işletmeleri ile hizmet yoğunluklu çalışan berberler ve lokantalardır. Finansal imkânlarımıza göre örnek çapının kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiş 150 işletmeden oluşması sağlanabilmektedir. Örneklem grubuna müşteriye hizmet sunan

personel, işletme sahibi veya görüş bildirmeye yetkili kişiler girmektedir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “Anket Yöntemi” seçilmiş, yüz yüze görüşme tekniği uygulanmış ve her işletmeden bir kişi ile görüşülmüştür. Araştırma Aralık 2009-Ocak 2010 döneminde gerçekleştirilmiştir.

4.2. Anket Tasarımı

Çalışma esnasında uygulanan anket formunda yer alan ifadeler literatür taraması, ilgili pazarlama akademisyenleriyle görüşmeler ve ilgili esnaflarla yapılan görüşmelerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde küçük esnafın, müşterilerin cinsiyetleri göz önüne alındığında hangi tür fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarıyla ne sıklıkla karşılaştıklarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde küçük esnafın karşılaşılan fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarına yönelik tepkilerinin neler olabileceğine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Son bölümde ise örnek kütlenin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

4.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma neticesinde elde edilen veriler SPSS 15.0 for Windows programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

5. ÇALIŞMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

	N	%		N	%
Cinsiyet			İşyerindeki Pozisyon		
Bay	116	77,3	İşletme Sahibi veya Yetkili Kişi	98	65,3
Bayan	34	22,7	Çalışan	52	34,7
Yaş			İşyerindeki Toplam Tecrübesi (Yıl)		
20 ve altı	7	4,7	0-3	45	30,0
21-30	66	44,0	4-7	63	42,0
31-40	62	41,3	8-10	29	19,3
41-50	11	7,3	11 ve üstü	13	8,7
51 ve üstü	4	2,7	İşletmenin Türü		
Eğitim Durumu			Lokanta	37	24,7
İlköğretim	28	18,7	Berber	37	24,7
Lise	108	72,0	Bakkal	37	24,7
Üniversite	14	9,3	Konfeksiyon	39	26,0

Ankete katılanların % 77,3’ünü baylar, % 22,7’sini bayanlar oluşturmaktadır. Yaş açısından bakıldığında cevaplayıcıların % 44’ü 21-30 yaş aralığındaki kişilerden, % 41,3’ü ise 31-40 yaş grubundaki kişilerden oluşmaktadır. Ankete katılanların eğitim durumlarına baktığımızda lise mezunlarının örneklem içersindeki payı % 72’dir. Lise mezunlarını % 18,7 ile ilköğretim mezunları izlemektedir. Ankete katılanların işyerindeki toplam tecrübeleri açısından bakıldığında katılımcıların % 42’sinin işyerlerinde 4-7 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. İşyerindeki pozisyonlara bakıldığında ankete katılanların % 65,3’ünü işyeri sahibi veya yetkili kişiler, %34,7’sini ise işyeri çalışanları oluşturmaktadır. İşletme türlerine bakıldığında ise lokanta, berber ve bakkalların % 24,7’şer dilimleri, konfeksiyon işletmelerinin ise % 26’lık dilimi oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin hangi tür fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarıyla ne sıklıkta karşılaştıklarına ilişkin bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Karşılaşılan Fonksiyonel Olmayan Müşteri Davranışları ve Sıklıkları

DAVRANIŞLAR	LOKANTA		BERBER	BAKKAL		KONFEKSİYON	
	Bay Müşteri Art.Ort. ¹	Bayan Müşteri Art. Ort.	Bay Müşteri Art.Ort.	Bay Müşteri Art.Ort.	Bayan Müşteri Art. Ort.	Bay Müşteri Art.Ort.	Bayan Müşteri Art. Ort.
Müşterinin size karşı sözlü saldırganlığı (bağırma, hakaret, küfür vb.)	3,91	3,97	3,65	3,81	3,72	3,78	3,81
Müşterinin size karşı fiziksel saldırganlığı	4	4	3,78	3,86	3,83	3,86	3,91
Müşterinin sizinle tartışması	3	3,08	3,23	3,16	3,18	3,29	3,32
Müşterinin işyerinizden hırsızlık yapması	3,91	3,94	3,81	3,67	3,78	3,78	3,75
Müşterinin size karşı cinsel tacizi	3,94	3,97	3,89	3,86	3,78	3,91	4
Müşterinin size sanki kölesiymişsiniz (her istediğini yaptırabilme) gibi davranması	2,97	3,08	3,07	3	3,05	2,67	2,64
Müşterinin ücretini ödemededen bir ürünü kullanması	3,81	3,86	2,89	3,56	3,67	3,67	3,72
Müşterinin aldığı hizmeti ödemeyi reddetmesi	3,59	3,72	3,44	3,81	3,7	3,81	3,83
Müşterinin başka yerden aldığı ürünü size iade etmesi veya iade etme çabası	3,94	3,89	4	3,29	3,02	3,27	3,16
Müşterinin ürünü bir raftan alıp başka rafa bırakması	3,56	3,62	2,86	2,64	2,83	2,21	2,4
Müşterinin ürünü kullanıp beğenmedikten sonra size hileli bir şekilde tahrifatta bulunma vb.) iade etmesi veya iade etme çabası	3,86	3,81	3,92	3,35	3,29	3,29	3,32
Müşterinin diğer müşterinin sırasını alması	2,94	2,94	3,13	3	2,94	3	2,94
Müşterinin diğer müşterinin acele etmesini istemesi	3,18	3,24	3,39	3,16	3,1	3,16	3,18
Müşterinin diğer müşteriye yönelik sözlü saldırganlığı (bağırma, hakaret, küfür vb.)	3,91	3,91	3,78	3,7	3,59	3,83	3,86
Müşterinin diğer müşteriye yönelik fiziksel saldırganlığı	4	3,97	3,73	3,75	3,72	3,83	3,89
Müşterinin veresiyede ısrarcı olması	3,32	3,48	3,34	2,86	2,89	3,48	3,4
Müşterinin yapamayacağınız fiyat indiriminde aşırı ısrarcı olması	3,18	3,37	3,34	3,05	3,1	2,78	2,67
Müşterinin veresiye borcunu inkar edip borcunu ödememesi	3,83	3,97	3,65	3,32	3,21	3,81	3,89
Müşterinin sahte para vermesi veya vermeye çalışması	3,72	3,94	3,52	3,48	3,54	3,62	3,89
Müşterinin başkasının kredi kartını (çalıntı, şifresini bilememe vb.) kullanma girişimi	3,45	3,59	4	3,35	3,24	3,1	3,1
Müşterinin sizi, ürün/hizmetinizi veya işletmenizi haksız bir gerekçeyle üst mercilere (oda, dernek, il müdürlüğü vb.) şikayet etmesi veya şikayet tehdidinde bulunması	3,62	3,51	3,76	3,62	3,21	3,81	3,56
Müşterinin işyerinize (mekana veya ürünlere) yönelik saldırganlığı	3,89	3,94	3,78	3,75	3,62	3,81	3,91
Müşterinin siz diğer müşteriyle ilgilenirken hizmet sürecinizi bozmaya çalışması	3,37	3,48	3,28	3,45	3,35	3,35	3,35
Müşterinin sizden haksız taleplerde bulunması	3,35	3,48	3,47	3,4	3,32	3,48	3,43
ORTALAMA	3,59	3,65	3,52	3,41	3,36	3,44	3,45
GENEL ORTALAMA	3,62		3,52	3,38		3,44	

(Sıklıklar: 1. Her zaman karşılaşıyorum, 2. Çoğu kez karşılaşıyorum, 3. Ara sıra karşılaşıyorum, 4. Hiç karşılaşmıyorum)

¹ Art.ort. aritmetik ortalamanın kısaltmasıdır.

Tabloya bakıldığında küçük esnafın karşılaştığı fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarının aritmetik ortalamalar da göz önüne alındığında genellikle ‘ara sıra karşılaşıyorum-hiç karşılaşmıyorum’ aralığında olduğu görülmektedir. Yani esnaf işletmelerinin anket formunda yer alan çoğu fonksiyonel olmayan müşteri davranışıyla farklı sıklıklarda karşılaştığı ifade edilebilir. Esnaf türleri açısından bakıldığında lokantalarda en sık görülen fonksiyonel olmayan müşteri davranışının *müşterinin hizmet sunan personele sanki kölesiymiş gibi davranması* davranışı olduğu görülmektedir. Lokantalarda bay müşterilerin hizmet sunan personele sıklıkla (art.ort=2,97) *sanki köleleriymiş gibi davrandıkları* görülmektedir. Lokantalarda bayan müşterilerin de hizmet sunan personele ara sıra (art.ort=3,08) *sanki köleleriymiş gibi davrandıkları* görülmektedir. Hem bay hem de bayan müşteriler göz önüne alındığında lokanta esnafının herhangi bir *fiziksel saldırganlık davranışı* ile karşılaşmadığı (art.ort=4) anlaşılmaktadır. Lokantalarda bayan müşterilerin hizmet sunan personele ara sıra (art.ort=3,08) *sanki köleleriymiş gibi davrandıkları* görülmektedir. Genel olarak lokanta esnafının karşılaştığı fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarına bakıldığında genel ortalamanın 3,62 olduğu görülmektedir. Bu da bu tür işletmelerde bu tarz davranışlarla görece nadiren karşılaşıldığına işaret etmektedir.

Berber işletmelerine bakacak olursak bu tür işletmelerin müşterilerinin sadece baylardan oluştuğunu görmekteyiz. Berberlerde en sık rastlanan fonksiyonel olmayan müşteri davranışı *müşterinin ücretini ödmeden bir ürünü kullanması* (art.ort=2,89) davranışdır. Berber işletmelerinde *müşterinin başka yerden aldığı ürünü iade etmesi veya iade etme çabası ve müşterinin başkasının kredi kartını (çalıntı, şifresini bilememe vb.) kullanma girişimi* davranışları ile karşılaşmadığı görülmektedir. Bu sonucun berberlerin hizmet işletmeleri olmaları ve peşin olarak çalışmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Bakkallara bakacak olursak en sık rastlanan fonksiyonel olmayan müşteri davranışının *ürünü bir raftan alıp diğerine bırakma* davranışı olduğunu görmekteyiz. Gerek bay (art.ort=2,64) , gerekse bayan (art.ort=2,83) müşteriler genellikle aldıkları ürünlerini aldıkları rafa bırakmamaktadırlar. Bakkallarda sık görülen diğer bir fonksiyonel olmayan müşteri davranışı ise *müşterinin veresiyede ısrarcı olması* davranışdır. Hem bay müşteriler (art.ort=2,86) , hem de bayan müşteriler (art.ort=2,89) veresiyede ısrarcı olmaktadır. Genel olarak bakıldığında bakkal esnafının anket formunda yer alan fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarının hepsiyle çeşitli sıklıklarda karşılaştığı anlaşılmaktadır.

Konfeksiyon işletmelerinde karşılaşılan fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarına bakılacak olursa *müşterinin bir ürünü bir raftan alıp başka rafa bırakması* davranışının en sık karşılaşılan davranış olduğu görülmektedir. Bay konfeksiyon müşterilerinin (art.ort=2,21), bayan müşterilere (art.ort=2,64) göre daha sık olarak bu davranışı sergilediği söylenebilir. Konfeksiyon işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan bir diğer fonksiyonel olmayan müşteri davranışı ise *müşterinin hizmet sunan personele sanki kölesiymiş gibi davranmasıdır*. Hem bay müşteriler hem de bayan müşteriler bu tarz davranışı sıklıkla sergilemektedir. Bayan müşterilerin hizmet sunan personele karşı *cinsel taciz* davranışı, konfeksiyon işletmelerinde karşılaşılmayan fonksiyonel olmayan müşteri davranışdır.

Araştırmaya katılanların fonksiyonel olmayan müşteri davranışları ile karşılaştıklarında verecekleri ilk tepkilerinin neler olacağına ilişkin bulgular Tablo 3’ de görülmektedir.

Tablo 3. Fonksiyonel Olmayan Müşteri Davranışlarına Verilebilecek İlk Tepkiler

İFADELER	N	%
Müşteri her zaman haklıdır ilkesini göz önüne alıp karşılık vermem.	73	48,6
Müşteriye yaptığı davranışın yanlış olduğu yönünde beyanda bulunup çözüme yönelik çaba sarf ederim.	46	30,7
Müşteriyle tartışmaya girerim.	10	6,7
Kanuna aykırı bir davranış söz konusu ise ilgili mercilere başvururum	11	7,3
Bir daha o müşteriye ürün veya hizmet sunmam.	10	6,7
TOPLAM	150	100

Buna göre küçük esnaf işletmelerinde müşteriye hizmet sunanların % 48,6’sı karşılaştıkları fonksiyonel olmayan müşteri davranışına *müşteri her zaman haklıdır* ilkesini göz önüne alarak karşılık vermemektedir. Müşteriye hizmet sunanların % 30,7’si müşteriye yaptığı davranışın yanlış olduğu yönünde beyanda bulunup çözüme yönelik çaba sarf etmektedir. Küçük esnaf işletmelerinde müşteriye hizmet sunanların % 7,3’ü ise şayet kanuna aykırı bir müşteri davranışıyla karşılaşırlarsa ilk tepki olarak ilgili mercilere (polis, savcı vb.) başvurmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küçük esnaf işletmelerinde müşteriye hizmet sunan kişilerin karşılaştığı fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarının ortaya çıkarılmasını amaçlayan çalışmada mal satan işletmelerden olan bakkallar ve konfeksiyon mağazaları ile hizmet sunan işletmelerden olan berberler ve lokantalar üzerine araştırma yürütülmüştür. Araştırma sonucuna göre küçük esnaf işletmelerinde müşteriye hizmet sunan personelin farklı türde fonksiyonel olmayan müşteri davranışı ile karşılaştığı görülmektedir. Esnaf türleri açısından bakıldığında bakkalların diğer işletme türlerine (berber, konfeksiyon ve lokanta) göre bu tarz davranışlarla daha sık (art.ort=3,38) karşılaştığı ortaya çıkmaktadır. Müşterinin *ürünü bir raftan alıp başka rafa bırakması* davranışı en sık karşılaşılan fonksiyonel olmayan müşteri davranışıdır. Bu davranış özellikle konfeksiyon işletmelerinde sıklıkla yaşanmaktadır. Genel olarak bakıldığında küçük esnaf işletmelerinin fonksiyonel olmayan müşteri davranışlarının çoğunluğu ile farklı sıklıklarla karşılaşmaktadır.

Fonksiyonel olmayan müşteri davranışları ile karşılaşan işletme personelinin bu tarz davranışlara farklı şekillerde tepki verdikleri görülmektedir. Araştırma sonucunda bu tarz davranışlarla karşılaşan esnafın yaklaşık yarısının ilk olarak *müşteri her zaman haklıdır* prensibinden hareketle müşteriye karşılık vermediği görülmektedir. Bunun yanı sıra müşteriye yaptığı davranışın yanlış olduğunu vurgulayarak çözüme yönelik çaba sarf eden, müşteri ile tartışmaya giren, bir daha aynı müşteriye ürün/hizmet sunmayacak olan ve illegal bir davranış söz konusu olduğunda ilgili adli mercilere başvurarak tepkisini gösteren esnaflar da bulunmaktadır. Burada dikkat çeken bir nokta eğer kanuna aykırı bir müşteri davranışıyla karşılaşılması durumunda ilk tepki olarak ilgili adli mercilere başvuran işletme personelinin oranının az (%7,3) olmasıdır. Bunun, esnafın kendi işini kendisi çözmesi düşüncesi, olayın daha fazla büyütülmemesi düşüncesi veya yasal mercilere başvurulduğunda hak arama sürecinin görece uzun olması gibi nedenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Araştırma Sakarya ilinde faaliyet gösteren dört farklı işletme türü (lokanta, berber, bakkal ve konfeksiyon işletmeleri) göz önüne alınarak yapıldığı için elde edilen veriler sadece Sakarya'daki bu tür işletmelerle sınırlıdır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları tüm küçük esnaf işletmelerine genelleştirilemez. Çalışmada kullanılan yöntem bu tür davranışların tam anlamıyla açığa çıkarılmasına imkân vermemektedir. Daha detaylı veriler elde edebilmek ve olayları derinlemesine inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden olan kritik olay yöntemi kullanılarak benzer bir çalışma farklı esnaf işletmelerine yapılabilir. Ayrıca ileriki çalışmalarda cinsiyet faktörüne ilaveten hangi yaş, gelir ve eğitim düzeyindeki müşterilerin hangi tür fonksiyonel olmayan davranışları sergiledikleri belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- Altıntaş, M. H. (2007). Perakendecilik Alanında Fonksiyonel Olmayan Müşteri Davranışları: Bursa ve İstanbul İllerinde Bir İnceleme, İçinde. R. Altunışık ve S. Okutan (Yayına Hazırlayanlar), 12. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, (ss. 113-128), Sakarya.
- Babin, B. ve Babin, L. (1996). Effects of Moral Cognitions and Consumer Emotions on Shoplifting Intentions, *Psychology and Marketing*, 13 (8):785-802.
- Bedi, A. (2007). Customer Aggression: A Theoretical and Meta -Analytic Review, (08 Ocak 2010), http://luxor.acadiau.ca/library/ASAC/v28/09/09_115.pdf, adresinden alınmıştır.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. ve Ewing, M. T. (2001). Anomia and Deviant Behaviour in Marketing: Some Preliminary Evidence, *Journal of Managerial Psychology*, 16 (5): 322-338.
- Fullerton, R. ve Punj, G. (1993). Choosing to Misbehave: A Structural Model of Aberrant Consumer Behavior, *Advances In Consumer Research*, (20): 570-574.
- Fullerton, R. ve Punj, G. (1997). What is Consumer Misbehavior, *Advances In Consumer Research*, (24):336-339.
- Fullerton, R ve Punj, G (2004). Repersussions of Promoting an Ideology of Consumption: Consumer Misbehavior, *Journal of Business Research*, (57): 1239-1249.
- Harris, L. ve Reynolds, K. (2004). Jaycustomer Behavior: An Exploration of Types and Motives in the Hospitality Industry, *Journal of Services Marketing*, 18 (5): 339-357.

- Harris, L. C. (2008). Fraudulent Return Proclivity: An Empirical Analysis, *Journal of Retailing*, 84 (4): 461-476.
- Lin, B., Hasting, D. A. ve Martin, C. (1994). Shoplifting in Retail Clothing Outlets: An Exploratory Research, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22 (7): 24-29.
- Marchione, K. S ve Ownbey, S. F. (2008). Associations of Unethical Consumer Behavior and Social Attitudes, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12 (3): 365-383.
- Miller, N. D. A. (1999). Consumer Misbehavior: Why People Buy Illicit Goods, *Journal of Consumer Marketing*, (16): 273-287.
- Özdoğan, F. B. ve Alkibay S. (2007). Fonksiyonel Olmayan Tüketici Davranışlarının Kavramsal Boyutu, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 156-168.

MÜŞTERİLERİN İŞLETMELERE BAĞLILIĞINDA (ENGAGEMENT) ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER: İNTERNET ÜZERİNDEN ALIŞVERİŞ YAPAN MÜŞTERİLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Ebru ENGİNKAYA
Yıldız Teknik Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
ebruenginkaya@gmail.com

Emel ÖZARSLAN
Yıldız Teknik Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
emeloarslan@gmail.com

ÖZET

Günümüzde, pazarlama literatüründe üzerinde durulan konulardan biri olan müşteri tatmini kavramı, artık başka kavramlarla ifade edilir olmuş ve içeriği zenginleştirilmiştir. Bağlılık, güven, tatmin, sadakat gibi, müşterinin satın alma arzusunun ortaya koyan bu tutumların hepsi artık engagement olarak tanımlanmaktadır. Değer farkındalıklarının gittikçe değişmesi, rakiplerin düşük fiyatlı ürün/hizmetlerinin artması, rekabet karşısında işletmelerin müşterilerine sürekli farklı kullanım kolaylıkları sunmaları, değişen koşullar karşısında bağlılık kavramını sürekli irdeleyen bir tüketici profilini de beraberinde getirmektedir. İnternet üzerinden alışveriş yapan müşteriler üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, özellikle internet kullanıcılarının, mal veya hizmet aldıkları işletmeye olan bağlılıklarını ortaya koymak ve dış müşteri nezdinde bu bağlılığa ilişkin bir tanımlama yapabilmektir.

Anahtar Kelimeler: Bağlılık, Dış müşteri, İnternet Üzerinden Alışveriş.

1. GİRİŞ

Günümüzde müşteriler çok sayıda seçenek arasından seçim yapma, alternatifler arasında karar verme imkanına sahiptir. Kuşkusuz artık teknolojinin gelişmesine bağlı olarak da internet kullanımı yaygınlaştıkça ve hizmet alanı genişledikçe, bu alternatifler daha da artmaktadır. Seçeneklerin artması ve bu seçenekleri sağlayanların arasındaki rekabet, işletmeleri müşterilerin satın alımlarını arttırmasını ve yaşam boyu müşteri değerine odaklanmayı gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla müşterilerin işletmeye bağlılığının sağlanması, müşteri memnuniyetinin sürekliliğine, satın alma süresince ve sonrasında müşterilerin kararlarına bağlıdır. Bu açıdan, müşterinin, satın alma sürecinde, işletmeye olan inancı ve sadakati en önemli unsurlardan biri haline gelmektedir. Ancak günümüzde artık müşterinin bağlılığı, müşteri sadakati, müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar sıklıkla telaffuz edilmesine rağmen, bu kavramlar, işletmeler açısından müşterinin öneminin ortaya koyması açısından yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple bu tutumların hepsinin, müşterinin işletmeye bağlılığı (engagement) olarak ifade edilmesi gereği doğmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, özellikle internet üzerinden alışveriş yapan müşterilerin, ürün veya hizmet aldıkları işletmeye duydukları bağlılıklarına (engagement) ilişkin değerlendirmeler yapmak ve bu kavramın alt boyutları ortaya koyarak, özellikle örgütsel davranış literatüründe, örgüte veya işe ilişkin olarak çalışan cephesinde sıklıkla yer verilen engagement kavramını, dış müşteri cephesinde de ele alarak, bir tanım oluşturmaktır.

2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Engagement'a ilişkin olarak bir tanımlamaya varmak için öncelikle bu kavramı karşıladığı düşünülen bağlılık, memnuniyet, güven ve sadakat kavramlarının açıklanması gerekmektedir.

Bağlılık, tercih edilmiş bir ürün ya da hizmeti devamlı olarak yeniden satın almak ya da o ürün ya da hizmetin yeniden müşterisi olmak için içten duyulan bir sadakattir (Oliver,1999: 34-44). İşletmeye bağlılık gösteren müşterilerin; işletmenin daha uzun süreli müşterisi olması, hizmet etme maliyetlerinin

daha düşük olması, işletmenin sunduğu diğer mal ve hizmetleri daha kolay satın alması, rakip işletmelerin yeni müşterileri çekme yönlü rekabet araçlarına karşı duyarsız kalması, daha fazla satın almada bulunması, bağlılık duyduğu işletmelerin mal ve hizmet fiyatlarındaki değişimlere daha az duyarlı olması ve bağlılık duyduğu markaları, hizmetleri ve mağazaları başkalarına tavsiye etmelerinden kaynaklanmaktadır (Barutçu, 2008: 321-322).

Memnuniyet, ürün performansı ile bu performansa ilişkin standart arasında yargısal değerlendirmelere göre bulunan farka gösterilen tepkidir (Westbrook ve Oliver, 1991: 84-91). Müşterilerin bakış açısıyla değerlendirildiğinde memnuniyet, bir alışveriş sonucunda müşterinin ihtiyaçlarının karşılanma derecesidir (Oliver, 1999: 34-44). Müşteri memnuniyeti, beklentiler ile algılanan ürün performansı arasında yapılan karşılaştırma sürecinin bir sonucu olarak da tanımlanmaktadır. Beklentilerin üzerindeki performans müşteriler tarafından olumlu şekilde, beklentilerin altındaki performans ise olumsuz şekilde onaylanacaktır. Bu onaylama derecesi direkt olarak memnuniyet üzerinde belirleyici olmaktadır (Wangenheim ve Bayon, 2004: 211-220). Memnuniyet düzeyindeki gerilemenin tek bir faktörle açıklanması güçtür, fakat seçeneklerin büyük oranda artışının, bu düşüşte önemli bir rol oynadığına inanılmaktadır (Schwartz, 2004: 71).

Güven ise bir kişinin nasıl davranılacağı konusunda karar vermesi gerektiğinde, bu kişinin, diğer kişilerin davranışları hakkındaki olumlu beklentisidir (Lewicki, Mcallister, 1998: 439). Güven, sosyal yaşamın bütün sınıflarında önemlidir. Arkadaşlıkları bağlar, pazarlıkları ve müzakereleri kolaylaştırır, firmalar arası değişimlerde işlem maliyetlerini azaltır ve politik çatışmaları çözer. Güvenin birçok sonucun açıklayıcısı olduğu kanıtlanmıştır. Bunlar, işbirliği davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve müşteri bağlılığı (Zhang, Tsui ve Song, 2008: 111-132). Bu açıdan, örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur, güven olmaktadır.

Sadakatın gelişimi belirli bir zaman sürecinde tekrarlanan ürün ya da hizmet satın almalarında tüketiciyle ilişki kurulmasını gerektirir. Sadık bir müşteri, sadakatini çeşitli şekillerde gösterebilir; firmada kalmayı seçebilir, ya da satın almalarının sayısını artırabilir (Lawsonbody, Moez Limayem, 2004). Web sitesi kanalı ile alışverişlerde firmaların müşteri istek ve gereksinimleri ile görüş, öneri ve şikayetlerine ayrı bir duyarlılık göstermeleri, müşteri ilişkilerinde reaktif davranmak yerine proaktif olmaları, müşteri ilişkileri sistemini sağlıklı bir veritabanı üzerinde titiz ve hızlı bir şekilde yönetmeleri müşteri sadakatinin oluşumuna yardımcı olmaktadır (Deniz, 2001: 94).

İşletmeye bağlılık (engagement), örgüte duygusal veya entelektüel bağlılık, müşteriler tarafından sergilenen isteğe bağlı çabanın miktarı olarak tanımlanmaktadır. Engagement’da, bireyler rol performanslarında fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kendilerini ifade ederler. Burada iki husus önemli olmaktadır: Kendini verme ve dikkat. Kendini verme: bilişsel uygunluk ve bir rolü düşünmede bir kişinin harcadığı zamanın miktarıdır. Dikkat ise role dikkatini verme ve kişinin rolüne odaklanmasına ilişkin yoğunluğunu ifade eder (Saks, 2006: 601-602). Müşterinin bağlılığının ortaya çıkışı, müşterinin geri dönüşü ve sadakatine ilişkin ölçümlerin yapılması ile ortaya çıkmıştır (Carter, 2010: 26). Açıktır ki, bağlanmış (engaged) müşterilerin varlığı ile işletmelerin satışları artmakta ve karlılığı yükselmektedir (Barth, 2007: 208). Özellikle pazarlamada, reklamcılık alanında düşünüldüğünde, müşterilerin markaya ilişkin olarak rasyonel ve duygusal bağlılıkları, müşterinin, işletmeyle ilişkilerini geliştirmekte ve bağlılıklarını sağlamaktadır (Lay ve Bowden, 2009: 64).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın örneklemini, ağırlıklı olarak 24-29 yaş aralığında internet üzerinden alışveriş yapan müşteriler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların büyük çoğunluğu erkektir. Kitap, yazılım, ayakkabı, kozmetik, bankacılık, sanatsal faaliyetler ve ulaşım, sanal hizmetler kategorilerinin olduğu seçenekler içerisinde en fazla sanatsal faaliyetler ve ulaşım tercihi yapılmıştır. En az ise, yazılım ve sanal hizmetler kategorisi tercih edilmiştir. Katılımcıların, %60’ı ayda bir kez internet üzerinden alışveriş yapmaktadır. Bununla birlikte, %46’sı internet üzerinden alışveriş yapmayı muhtemelen sürdüreceğini belirtirken, %44’ü gelecekte kesinlikle sürdüreceğini belirtmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde internet kullanımına ilişkin olarak, müşterilerin hangi tür ürün ve hizmetleri satın aldıkları, ne sıklıkta internet üzerinden alışveriş yaptıkları, gelecekte de internet üzerinden alışveriş yapıp yapmayacakları gibi genel ifadeler sorulmuştur. İkinci bölümde demografik değişkenlerden, yaş ve cinsiyet bilgileri alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, “Hiç katılmıyorum”dan, “Tamamen katılıyorum”a doğru uzanan 6’lı ölçeğe hazırlanmış, 16 ifadeden oluşan, müşterilerin bağlılığına ilişkin ifadeler yer almaktadır (1:Hiç

katılmıyorum, 2: Çok az katılıyorum, 3: Biraz katılıyorum, 4: Oldukça katılıyorum, 5: Çok katılıyorum, 6: Tamamen katılıyorum). Bağlılığa (engagement) ilişkin olarak, daha önce müşteriler için kullanılmış bir ölçek olmadığından ötürü, Seppala ve diğ (2006), Güneşer (2007), Saks (2006) ve Schaufeli, Bakker ve Salavona (2006) çalışmalarında yer verilen işe bağlılık ölçeklerinden yararlanılmış ve çalışana yönelik bu ifadeler, müşteriye adapte edilmiştir. Bununla birlikte internet üzerinden alışverişte güveni yansıtan bazı ifadeler de eklenmiştir. Bu ölçekte yer alan ifadelerden bazıları, “Siteden alışveriş yaparken kendimi her konuda esnek hissedirim”, “Siteden alışveriş yaparken, kendimi o kadar çok kaptırıyorum ki, zamanın nasıl geçtiğini anlamam”, “Kullanmakta olduğum sitenin, başka müşterilerce de beğenilmesi, bağlılığımı artırır” şeklindedir. İfadelerin değerlendirilmesinde, internet kullanıcılarının en çok alışveriş yaptıkları internet sitesini ve site sahibi işletmeyi düşünmeleri istenmiştir.

Anketler kısa bir zaman dilimi içerisinde, 200 kişiye mail ile yollanmış, 156 kişi anketi tam olarak yanıtlamış, 32 kişi, internet üzerinden alışveriş yapmadığını belirtmiştir. 12 kişi ise anketi cevaplamamıştır. Araştırmaya katılanlar kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Anket vasıtasıyla toplanan veriler, SPSS 18.0 paket programında değerlendirilmiştir. İşletmeye bağlılığa (engagement) ilişkin ifadeler, faktör analizine tabi tutulmuş ve 3 faktör tespit edilmiştir, 1. ve 5. sorular cronbach alpha değerlerinin düşük olması sebebiyle atılmıştır. Bunun dışında yaşa, cinsiyete, internetten alışveriş yapma sıklığına göre müşterilerin işletmeye bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi amacıyla ANOVA ve t test yapılmıştır.

Tablo1: Faktör Analizi

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
Faktör 1(Güven)	Siteye güven	,742	36,731	,784
	Garanti koşulları	,738		
	Olumlu sanal atmosfer deneyimi	,663		
	Amaca uygun ve anlamlı bir site	,647		
	Alışveriş sonrası destek	,627		
	Sitenin çekiciliğı	,508		
Faktör (Aışkanlık)	Bağımlılık	,760	12,793	,814
	Kendini kaptırma	,733		
	Heyecan	,731		
	Uzun süre devamlılık	,659		
	Esneklik	,639		
Faktör 3(Aşinalık)	Başkalarının beğenisi	,845	9,581	,796
	Bilinirlik ve imaj	,816		
	Siteye özel teklifler	,699		
Toplam:59,104				
Kaiser-Meyer-Olkin	,851			
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	812,801		
	df	91		
	Sig.	,000		

Tablo 1’de faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktörlerin yükleri ve güvenilirlik değerleri verilmiştir. Faktör 1’in altında, siteye güven, garanti koşulları, olumlu sanal atmosfer deneyimi, amaca

uygun bir site, alışveriş sonrası destek, sitenin çekiciliği ifadeleri yer alırken, Faktör 2’de; bağımlılık, kendini kaptırma, heyecan, uzun süre devamlılık, esneklik, Faktör 3’de; başkalarının beğenisi, bilinirlik ve imaj, siteye özel teklifler ifadeleri yer almıştır.

Katılımcılar açısından bakıldığında, faktörlerin içerisinde en yüksek ortalama değer, güven faktörü için olduğu görülmektedir (Ortalama:4,49). En düşük değerin ise, alışkanlık faktöründe olduğu görülmektedir (Ortalama:2,92).

Tablo 2: Yaşa, Cinsiyete ve İnternette Alışveriş Yapma Sıklığına Göre İşletmeye Bağlılık

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F value	P value
Yaş	18-23	15	3,5857	,782	1,581	,182
	24-29	84	3,7432	,778		
	30-35	36	3,8968	,678		
	36-41	10	3,9000	,771		
	42 ve üzeri	11	3,3052	,710		
Cinsiyet	Kadın	76	3,744	,813	1,494	,978
	Erkek	80	3,741	,706		
İnternette alışveriş yapma sıklığı	Haftada birkaç kez	12	3,9048	,600	2,755	,045
	Haftada bir kez	10	4,1429	,632		
	İki haftada bir kez	32	3,9643	,606		
	Ayda bir kez	99	3,6407	,791		

Tablo 2’de yaşa, cinsiyete ve internette alışveriş yapma sıklığına göre müşterilerin işletmeye bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Sonuçlara göre, sadece internette alışveriş yapma sıklığına göre bir farklılık olduğu ortaya konmuştur ($p=,045$).

4. SONUÇ

İşletmeler içerisinde çalışanlar için sıklıkla telaffuz edilen bağlılık (engagement) kavramı, günümüzde pazarlama dünyasında da ifade edilir ve açıklanır olmuştur. Bu açıdan da birçok işletme, kurumlarını müşteri cephesinde de cezbederek, örgütsel başarıyı yakalamaktadır çünkü, tam olarak bağlanmış müşteriler, uzun süre o işletmeden mal ve hizmet almakta ve işletmeye daha fazla karlılık getirmektedir.

İnternet üzerinden alışveriş yapan müşteriler üzerinde yapılan bu çalışmada, bağlılığa ilişkin bir ölçüm yapılması amacıyla, öncelikle bağlılık kavramının boyutlarının ne olacağına dair bir değerlendirme yapılmış ve bu doğrultuda kavram, bağlılık, güven, sadakat ve memnuniyet kavramları ile birlikte açıklanmıştır. Ölçüm değerlendirilmesinde, bağlılık (engagement), sadakat ve güven kavramlarının çok ötesinde müşterilerin heyecanını, bağımlılığını, mal ve hizmet alımında sürekli olmayı, esnekliği, aşinalığı ifade ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde de bağlılığa (engagement) ilişkin olarak 3 faktör belirlenmiş, bu faktörler, güven, aşinalık ve alışkanlık olarak isimlendirilmiştir. Faktörler içerisinde de ortalama değeri en yüksek olan faktörün güven olduğu ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz bu faktörün ön plana çıkması beklenen bir sonuçtur çünkü, işletmesine güven duyan, satın alma sürecinde ve sonrasında problem yaşamayacağı inancı duyan, duysa dahi bunun ortadan kaldırılacağı fikrine sahip olan müşteri, mal ve hizmet aldığı işletmeden alışveriş yapmaya devam edecek, bunu sürekli kılacak, hatta yaşadığı memnuniyetsizlikler durumunda dahi sadakatini sürdürecektir.

Bu çalışmada, fark testleri ile de, demografik değişkenlere göre, müşterilerin bağlılıklarının farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre, bağlılığın (engagement) farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Kadın ve erkek müşteri sayılarının neredeyse denk olması, bu farklılığın ortaya çıkmamasına neden olmuş olabilir, bunun dışında yaş aralıklarında da ortalama değerlerin çok farklılık göstermemesi, farklılık çıkmamasına sebep olmuştur. Bunun dışında bir diğer beklenen sonuç da, internette alışveriş yapma sıklığına göre bağlılığın farklılık göstereceğidir. Çünkü

süreklilik arttığında ve bu süreklilik neticesinde müşteri olumlu deneyimler yaşadığında, işletmeye olan bağlılığı ve sadakati artacak ve en nihayetinde bağlanmış müşteri haline gelebilecektir. Her ne kadar, araştırmaya katılan internet kullanıcılarının, büyük bir çoğunluğu ayda bir kez alışveriş yapma alışkanlığına sahip olsa da, ileride internet üzerinden alışveriş yapma alışkanlarını sürdüreceklerini yüksek oranda belirtmiş olmaları, bağlılığın yüksek olacağı görüşünü ortaya koymaktadır.

Gelecekte bağlılığa (engagement) ilişkin yapılacak çalışmalarda, hedef kitle farklılaştırılarak bir değerlendirme yapılması ve bu bakış açısıyla kavrama ilişkin farklı boyutların ortaya konması söz konusu olabilir. Bununla birlikte, çalışanların işe veya örgüte bağlılığının yüksek olduğu işletmelerde, müşterilerin bağlılığının nasıl sağlandığı ya da nasıl farklılık gösterdiği sorgulanabilir.

KAYNAKÇA

- Barutçu, S. (2008). Perakendecilik Sektöründe Teknolojik Değişim: E-Perakendecilik, E-Mağaza Bağlılığı Ve E-Mağaza Bağlılığını Etkileyen Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1): 319-334.
- Barth, J. (2007). Customer Engagement and The Operational Efficiency of Wine Retail Stores, *International Journal of Wine Business Research*, 19 (3): 207-215.
- Bowden, J. ve Lay, H. (2009). The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (1): 63-74.
- Carter, T. (2010). Customer Engagement and Behavioral Conditions, *Journal of Strategic Marketing*, 16 (1): 21-26.
- Deniz, R. B. (2001). *İşletmeden Tüketicieye İnternette Pazarlama ve Türkiye'deki Boyutları*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Güneşer, A. B. (2007). The Effect Of Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person-Supervisor Fit, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*
- Lawsonbody, A. ve Moez, L. (2004). The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Web Site Characteristics, *JCMC*, 9(4), http://www.ascusc.org/jcmc/vol9/issue4/lawson_body.html
- Lewiski, R. J., Mccalister, D. J. ve Biester, R. J. (1998), Trust and Distrust: New Relations and Realities, *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, 63: 34-44.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Schwartz, B. (2004). The Tyranny of Choice, *Scientific American*, 290: 70-75.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4): 701-716.
- Seppala, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakonen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. ve Schaufeli, W. (2006). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence, *Journal of Happiness Studies*. 10 (4): 459-481.
- Westbrook, R. A. ve Oliver, R. L. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, 18: 84-91.
- Wangenheim, F. ve Thomas, B. (2004). Satisfaction, Loyalty and Word Of Mouth within the Customer Base of a Utility Provider: Differences between Stayers, Switchers and Referral Switchers, *Journal of Consumer Behavior*, 3(3): 211-220.
- Zhang, Y., Anne, T. ve Lynda, S. (2008). How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization, *Human Resource Management*, 47 (1): 111-132.

BİREYSEL MÜŞTERİLERİN SANAL ALIŞVERİŞ MAĞAZALARINI KULLANMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNDE SOSYAL ETKİLERİN ROLÜ

Hakan ÇELİK

Bilecik Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

hcelik_2000@yahoo.com

ÖZET

Bireylerin sanal mağazaları kullanma eğilimlerini (DE), sosyal çevreden edinilen normların (ÖN) nasıl etkilediği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Çalışma, söz konusu görüşlerden hangisinin geçerli olduğunu Türkiye bağlamında sorgulamayı amaçlamaktadır. Amaç doğrultusunda genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli (TAM) kullanılarak söz konusu etkileri yansıtan alternatif modeller oluşturulmuştur. Araştırma verileri 278 müşteriden internet üzerine yerleştirilen anket yardımıyla toplanmış ve modeller, Kısmi En Küçük Kareler tekniği kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar, ÖN'in DE üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkili olmadığını, fakat sanal mağazaların kullanım kolaylığı ve kullanılabilirliği konularındaki bireysel inançları doğrudan etkilediğini göstermiştir. Çalışmanın sonunda, bulguların teorik/pratik katkıları tartışılmış ve sonraki çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Normlar, Çevrimiçi Alışveriş, Teknoloji Kabulü.

1. GİRİŞ

Elektronik perakendecilik (e-perakendecilik), bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla müşterinin ürünleri, hizmetleri ve bunlara ilişkin bilgileri uzaktan arama, seçme, sipariş verme ve satın almasına olanak sağlayan süreç olarak tanımlanabilir (Murray ve diğerleri, 2004:263-264; Whyte, 2001:11). Söz konusu teknolojiler içerisinde internet, perakende satış yapan sanal mağazalara ulaşmada müşteriler tarafından telefon, mobil iletişim araçları ve alışverişe olanak sağlayan televizyon kanallarına oranla yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin; 2006 yılı itibariyle küresel ölçekte mobil telefonlar üzerinden gerçekleştirilen toplam perakende satış hacmi 29 milyar Amerikan Doları düzeyindeyken, internet üzerinden gerçekleştirilen satış hacmi 176 milyar Amerikan Dolarının üzerine çıkmıştır (Lucas, 2001; McKendrick, 2007). Ayrıca çevrim içi alışveriş yapan müşterilerin toplam sayısı 2005 yılında 627 milyon kişiye (dünya nüfusunun yaklaşık %10'u) 2007 yılı sonunda 875 milyon kişiyi (dünya nüfusunun yaklaşık %13'ü) bulmuştur (Nielsen Media Research, 2008: 1-3). OECD (2007) raporuna göre Japonya, Norveç, İngiltere, Güney Kore, Hollanda, Danimarka ve Avustralya gibi gelişmiş ülkelerde yetişkin nüfusun %40'ından fazlası sanal alışveriş mağazalarını kullanmaktadır. Türkiye'de ise 2007 yılı içerisinde çevrimiçi alışveriş yapan yaklaşık 5,6 milyon müşterinin olduğu ve bu rakamın toplam nüfusun %7,8'ine tekabül ettiği tahmin edilmektedir. Diğer taraftan, Türkiye'de internet üzerinden gerçekleştirilen perakende satış toplamı 2000 yılında 9 milyon Amerikan Doları iken 2006 yılında 200 milyon ve 2007 yılında 240 milyon Amerikan Dolarına çıkmıştır (Aydın, 2007). Bu yıllar arasında yaşanan ekonomik belirsizlikler, kişi başına düşen gelir düzeyinin düşüklüğü, internet kullanımının toplumda yavaş yaygınlaşması ve çevrimiçi alışveriş konusunda gözlemlenen genel olumsuz tutum dikkate alındığında e-perakendeciliğin ülkemizdeki gelişimi oldukça ilgi çekicidir.

2007 yılı verilerine göre Türkiye'de, ciceksepeti.com gibi tek kategoride ürün satışı üzerine uzmanlaşmış özellikli mağazalardan hepsiburada.com gibi birçok farklı kategoriden ürünün bulunabileceği bölümlü mağazalara kadar geniş yelpazede faaliyet gösteren yaklaşık 500 kadar e-perakendeci bulunmaktadır. Oldukça kalabalık ve rekabetin yoğun olduğu Türkiye e-perakende pazarında yeni müşterileri çekebilmek ve müşteri tabanlarını koruyabilmek amacıyla perakendecilerin geliştirecekleri pazarlama stratejileri, müşterilerin söz konusu mağazalardan alışveriş yapma davranışlarını

etkileyen faktörleri doğru olarak tespit edebilmelerine bağlıdır. Geçmiş yıllarda müşterilerin çevrimiçi alışveriş yapma eğilimlerini açıklamak amacıyla farklı faktörleri barındıran çok sayıda kavramsal model ortaya atılmıştır. Bunların içerisinde Davis (1989) tarafından geliştirilen Teknoloji Kabul Modeli (TAM) hem araştırmacılar ve hem de uygulayıcılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Sanal mağazaların kullanımının bireyler tarafından benimsenmesine etki eden algılanan risk, kullanımdan keyif alma, algılanan mukayeseli üstünlük ve alışkanlık gibi faktörler eklenerek TAM genişletilebilmesine rağmen, öznel norm (ÖN) faktörünün modele dâhil edilip edilmemesi ve dolayısıyla, bireylerin çevrimiçi satın alma eğilimlerini etkileyip etkilemediği konusunda bir belirsizlik yaşanmaktadır. Oysa sosyal çevrenin algılanan normlar vasıtasıyla genelde insan davranışlarını ve özelde tüketici davranışlarını etkilediği yazın alanında sıkça dile getirilmiştir. E-perakendeciler açısından özellikle asli (örneğin; aile bireyleri ve arkadaşlar gibi) ve tali (örneğin; medya raporları ve sanal topluluklar gibi) referans gruplarının yarattığı ÖN'ın, mağazalarını kullanan müşterilerin alışveriş eğilimleri üzerindeki etkilerini bilmek hem konumlandırma stratejileri ve hem de bu stratejiler kapsamında tutundurma programlarını geliştirmede oldukça önemli görünmektedir.

2. TEKNOLOJİ KABULÜ VE ÇEVİRİMİÇİ ALIŞVERİŞ DAVRANIŞI

Davis (1989) tarafından geliştirilen TAM, bireylerin bilgi ve iletişim teknolojilerini gerek gönüllü olarak ve gerekse zorunlu tutuldukları durumlarda benimseme davranışlarını açıklamak amacıyla birçok araştırmada kullanılmıştır. Modelin teorik altyapısını Fishbein ve Ajzen'in (1977a) Makul Davranış Teorisi (Theory of Reasoned Action-TRA) oluşturmaktadır. TRA'ya göre bireylerin gerçekleştirecekleri davranışa ilişkin inançları, davranış konusundaki tutumlarını etkilemekte ve değişen/gelişen yeni tutum, sosyal çevrelerinin davranış hakkındaki algılanan düşüncelerini yansıtan öznel normlarla birlikte davranış gerçekleştirme eğilimlerini belirlemektedir (Fishbein ve Ajzen 1975: 301). Bu modele göre kişinin davranışsal eğilimleri, onun gerçek davranışının belirleyicileridir (Ajzen ve Fishbein, 1977b). Bu bağlamda TAM, bireylerin kendilerine sunulan yani teknolojiye karşı olumlu tutumlarını, onu kullanma sonucunda çalışma performanslarının artacağı (algılanan kullanışlılık-AK) ve kullanımının çok fazla çaba gerektirmeyeceği (algılanan kullanım kolaylığı-AKK) gibi iki inancın belirlediğini öne sürmektedir. Farklı teknolojilerin benimsenmesiyle ilgili gerek farklı ülkelerde ve gerekse Türkiye özelinde gerçekleştirilen çalışmalarda söz konusu iki inancın tutumlar ve davranışsal eğilimler (DE) üzerindeki baskın etkileri kanıtlanmıştır. Diğer yandan, çevrimiçi alışveriş konusunda yapılan bazı araştırmalarda tutumun, DE üzerindeki etkisinin az olduğu ve DE'deki değişimin küçük bir yüzdesini açıldığı bulunmuş ve bu konuda yapılacak araştırmalarda kullanılacak modellerden çıkartılması tavsiye edilmiştir (Klopping ve McKinney, 2004; Limayem ve diğerleri, 2000). Dolayısıyla araştırma modelinde tutum değişkenine yer verilmemiştir. Araştırma sonuçları, bireylerin TAM kapsamında ileri sürülen AK ve AKK inançlarının, sanal mağazalardan alışveriş yapma eğilimleri üzerinde doğrudan etkileri bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca AKK, müşterilerin bu mağazalar hakkında AK inancını ve AK üzerinden dolaylı olarak davranışsal eğilimlerini etkilemektedir.

H₁: Sanal mağazaların AK'ı, müşterinin kullanım konusundaki DE'ini doğrudan etkilemektedir.

H₂: Sanal mağazaların AKK, müşterinin kullanım konusundaki DE'ini doğrudan etkilemektedir.

H₃: Sanal mağazaların AKK, AK'ı doğrudan etkilemektedir.

H₄: Sanal mağazaların AKK, müşterinin kullanım konusundaki DE'ini dolaylı etkilemektedir.

Orijinal TAM, ofis teknolojilerinin zorunlu kabulünü açıklamaya yönelik tasarlandığı için barındırdığı iki inanç faktörü üzerinden sadece kullanıcının algıladığı kullanım değerinin (utilitarian value) söz konusu teknolojileri benimseme kararları üzerindeki etkisini dikkate almaktadır ve bu özelliği itibarıyla teknoloji kabulünde dışsal motivasyonu ön plana çıkardığından sıklıkla eleştirilmiştir. Oysa sanal alışveriş mağazalarının kullanımının benimsenmesi gibi gönüllü teknoloji kabulü durumlarında kullanım sırasında alınan keyif, heyecan duyma, eğlenme ve hoşnut olma gibi hazcı (içsel motivasyon) faktörlerin de kullanıcılar tarafından değerlendirildiği görülmüştür. Bu nedenle araştırma kapsamında, müşterilerin çevrimiçi alışveriş kararlarını verirken yapmış oldukları duygusal değerlendirmelerin pozitif yönünü ifade etmek amacıyla algılanan etkileşim eğlencesi (perceived playfulness) TAM içerisine dâhil edilmiştir. Etkileşim eğlencesi (EE), alışveriş sırasında sanal mağaza ara yüzüyle gerçekleşen sorunsuz ve eşzamanlı etkileşim dolayısıyla müşterinin hissettiği hoş duyguyu ifade etmektedir. Çevrimiçi alışveriş davranışı konusunda yapılan araştırmalarda EE, hem müşterinin AKK inancını ve hem de davranışsal eğilimlerini doğrudan etkileyen faktör olarak bulunmuştur. Diğer taraftan teknoloji korkusu (technology anxiety), bireylerin teknoloji kullanımına karşı gösterdikleri duygusal tepkilerin negatif yönünü temsil etmekte ve onların yeni teknolojileri kabullenmelerini etkilemektedir. Değişik bilgi teknolojileri üzerinde yapılan çalışmalarda teknoloji korkusunun, bireylerin söz konusu teknolojilerin kullanımını zor

öğrenmelerine ve kullanım sırasında gösterdikleri performansların düşük seyretmesine neden olduğu bulunmuştur (Brosnan, 1998; Gilbert vd., 2003). Dolayısıyla teknoloji korkusu, kullanıcının tutum veya eğilimlerini değil, doğrudan AKK inancını etkilemektedir (Hackbarth ve diğerleri, 2003: 237; Wu ve Li, 2007). Çevrimiçi alışveriş sırasında müşteri internet ortamında bulunabilecek türlü risklere açık hale gelmekte, satın aldığı ürünü inceleyememekte ve ürün hakkında değişik firmalar tarafından sağlanan asimetrik bilgi bombardımanı altında kalmaktadır. Sanal alışveriş mağazalarını kullanırken algılanan risk ve duyulan güvenlik endişesi yüksek olduğundan, teknoloji korkusunun benzeri olan çevrimiçi alışveriş kaygısının (ÇAK) müşterinin AKK inancını etkilemesi beklenebilir. Bu nedenlerle aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur.

H₅: Sanal mağazaların kullanımı sırasında algılanan EE, müşterinin kullanım konusundaki DE'ini doğrudan etkilemektedir.

H₆: Sanal mağazaların kullanımı sırasında algılanan EE, AKK'ı doğrudan etkilemektedir.

H₇: Sanal mağazaların kullanımı sırasında hissedilen ÇAK, AKK'ı doğrudan etkilemektedir.

3. ÖZNEL NORM VE SANAL MAĞAZA KULLANIMININ BENİMSENMESİ

Sosyal grupların üyeleri arasında genel kabul görmüş yazılı olmayan davranış standartları olarak tanımlanabilecek normların, gruptan dışlanmak istemeyen, diğer üyelerin takdirini kazanmaya çalışan veya sadece söz konusu standartları gündelik yaşantısına uyarlamak amacıyla hareket eden bireylerin davranışlarını etkilediği bilinmektedir (Zitck ve Hebl, 2007: 870). Teorik altyapısını oluşturan TRA'dan farklı olarak TAM, öznel normların DE üzerindeki etkilerini dikkate almamıştır. Nitekim örgüt çalışanları üzerinde ofis teknolojilerinin zorunlu kabulü konusunda yapılan bazı çalışmalarda ÖN'un AK, AKK ve DE üzerinde doğrudan etkilerine rastlanmamıştır (Davis ve diğerleri, 1989; Mathieson, 1991). Diğer taraftan Hartwick ve Barki (1994) araştırması, ÖN'un ancak zorunlu teknoloji kullanımı durumunda DE üzerinde etkili olduğunu ancak kullanıcıların teknolojiyle deneyimleri arttıkça bu etkinin ortadan kaybolduğunu göstermiştir. Son olarak Venkatesh ve Davis (2000) araştırmasında, teknoloji kullanımının zorunlu tutulduğu veya bunun kullanıcıya hissettirildiği durumlarda ÖN'un hem uyma/boyun eğme mekanizması yoluyla DE'yi doğrudan ve içselleştirme/tanınma mekanizması yoluyla bireysel inançlar üzerinden DE'yi dolaylı olarak etkilediği bildirilmiştir. Bu bağlamda içselleştirme/tanınma mekanizması, sosyal çevrelerinin baskından veya kendilerini cezalandırmasından kurtulmak isteyen bireylerin davranışsal eğilimlerini teknolojiyi kullanma yönünde değiştirmelerini ve içselleştirme/tanınma mekanizması, sosyal çevrelerinde statü sahibi olmak veya itibar kazanmak isteğiyle bireylerin teknoloji hakkındaki inançlarını söz konusu çevrenin düşüncelerine uydurmalarını ifade etmektedir.

Gönüllü teknoloji kabulü içerisinde değerlendirilen sanal perakende mağazalarını kullanma davranışını inceleyen bazı araştırmacılara göre ÖN'un, müşterilerin söz konusu mağazaları kullanma eğilimleri üzerinde söz konusu iki mekanizma yoluyla herhangi bir etkisi bulunmamaktadır (George, 2004: 207; Lin, 2007; Song ve Zahedi, 2005). Çevrimiçi alışveriş ortamı müşteriye yüksek oranda gizlilik, güvende olduğu ortamdaki uzaklaşmadan rahat alışveriş, ihtiyaç duyduğu alışveriş bilgisine kolay ulaşma ve alışveriş konusunda kendine olan güvenini tazeleme fırsatı yarattığından, başkalarının düşüncelerine olan ihtiyacı ve normlara uyma gereksinimini ortadan kaldırmaktadır (Pavlou ve Fygenson, 2006: 133; Zhang ve diğerleri, 2006: 57). Diğer taraftan bazı çalışmalarda, özellikle müşterilerin sanal mağazaları kullanmaya başladıkları ilk dönemlerinde ÖN'un itaat/boyun eğme yoluyla DE üzerinde doğrudan etkilerinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, Ramus ve Nielsen (2005: 349) çalışmalarında hem asli referans gruplarının aktardıkları çevrimiçi alışveriş deneyimlerinin ve hem de tali referans gruplarının yaydıkları söz konusu alışveriş hakkındaki düşüncelerinin sanal mağazaları kullanan ve kullanmayanların inançları üzerinde etkili olduğunu bildirmiştir. Benzer şekilde Lu ve diğerleri (2005: 260), çevrimiçi alıverişi yapan müşterilerin kullanmakta oldukları sanal mağazalar hakkında içerisinde bulundukları sosyal grupların olumlu düşüncelerini ve grup üyeleri arasında bu mağazaları kullanmalarından dolayı kişisel imajlarındaki iyileşmeyi algılamaları, mağazaların kullanım kolaylığı ve kullanılabilirliği konularındaki inançlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Yukarıda yapılan tartışma ışığında aşağıda verilen araştırma hipotezlerinin test edilmesine karar verilmiştir;

H₈: ÖN, müşterinin sanal mağazaları kullanma konusundaki DE'ini doğrudan etkilemektedir.

H₉: ÖN, müşterinin sanal mağazaları kullanma konusundaki DE'ini AK üzerinden dolaylı olarak etkilemektedir.

H₁₀: ÖN, müşterinin sanal mağazaları kullanma konusundaki DE'ini AKK üzerinden dolaylı olarak etkilemektedir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

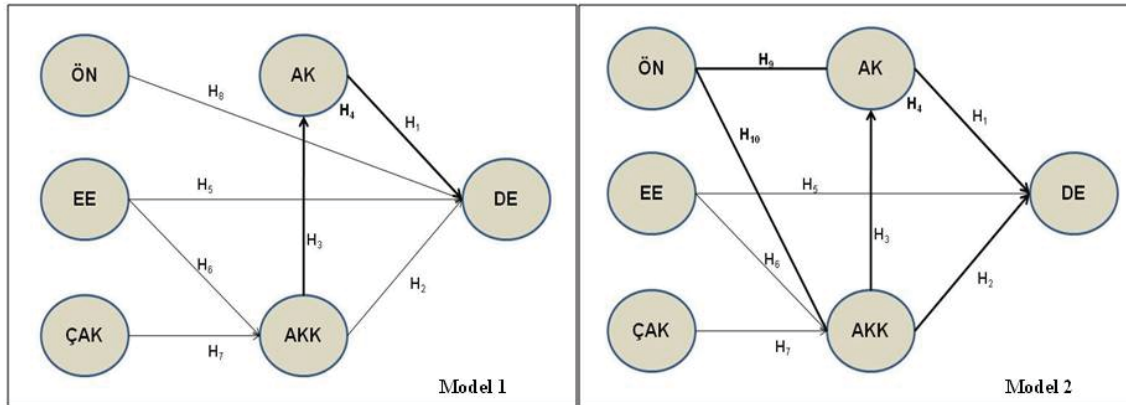
Araştırma verileri, internet üzerine yerleştirilen ve çevrimiçi cevaplanan anket formu yardımıyla toplanmıştır. Anket formunun ilk hali, daha önce geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş araştırma ölçeklerinden uyarlanarak alınan 38 adet ifadeyi içermektedir. ÖN değişkenine ait 6 ifade Hung ve Chang (2005: 368), EE değişkenine ait 6 ifade Çelik (2008), ÇAK değişkenine ait 9 ifade Meuter ve diğerleri (2003), DE değişkenine ait 5 ifade Klopping ve McKinney (2004: 48) ve AK ile AKK değişkenlerine ait 12 ifade Gefen (2003: 7) ile Ahn ve diğerleri (2004: 418) araştırmalarından uyarlanmıştır. Anket formu önce çevrimiçi alışveriş yapan 50 öğrenci ve daha sonra araştırmaya veri toplama sürecinde dâhil edilmeyen 50 müşteri kullanarak test edilmiştir. Bu testler sırasında geçerlilik ve güvenilirliğe katkısı bulunmayan (Eigen Değerleri<1, Faktör Yükleri<0,50 ve çapraz korelasyon katsayıları anlamsız) ifadeler ait oldukları ölçeklerden çıkartılmış ve 24 ifadeden oluşan anket son formu internet üzerine yerleştirilmiştir. Katılımcıların anket formunda yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarını ölçmek amacıyla uç noktalarında '1:Kesinlikle Katılmıyorum' ve '7:Kesinlikle Katılıyorum' bulunan yedili Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma örneklemini, Çelik (2008) araştırması kapsamında belirlenen bireysel elektronik posta adresleri arasından 1500 tanesinin tesadüfen seçilmesiyle oluşturulmuştur. Söz konusu adreslere, araştırmaya katılım davetini ve anketin bulunduğu adrese köprüyü içeren elektronik postalar gönderilmiştir. Yaklaşık yedi hafta süren veri toplama süreci boyunca araştırma anketini 278 katılımcı eksiksiz yanıtlamış ve anket geri dönüş oranı %18,5 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların %70,1'i erkek ve %29,9'u kadındır. Yaş dağılımı incelendiğinde katılımcıların %8,6'sının 25 yaşından küçük, %41'inin 26-35 yaşları arasında, %33,5'inin 36-45 yaşları arasında ve %16,9'unun 46 yaşından büyük olduğu görülmektedir. Katılımcılar içerisinde fakülte mezunu olanların oranı %49,3, yüksekokul mezunlarının oranı %32, lisansüstü eğitim alanların oranı %10,4 ve ilköğretim düzeyinde eğitim alanların oranı %8,3'tür. Son altı ay içerisinde 2-4 kez çevrimiçi alışveriş yapanlar %38,1 oranıyla en büyük grubu oluşturmaktadır. Bu grubu %26,3 ile 5-8 defa, %18,4 ile sadece bir defa ve %17,2 ile 9 defa ve üzeri sanal mağazayı kullananlar izlemektedir. Son olarak, altı ay içerisinde sanal alışverişlerde harcadıkları para miktarı incelendiğinde katılımcıların %15,9'unun 60 TL'den az, %19,8'inin 60-119 TL, %25,5'inin 120-239TL, %20,9'unun 240-479 TL ve %17,9'unun 480 TL'den fazla harcama yaptıkları bulunmuştur.

5. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma hipotezleri doğrultusunda iki farklı model oluşturulmuştur. Şekil 1'de görüldüğü gibi modellerden ilki ÖN'un DE üzerindeki doğrudan ve diğeri AK ile AKK yoluyla DE üzerindeki dolaylı etkilerini belirtmektedir. Model değişkenleri arasında bulunduğu öne sürülen ilişkiler ve modellerin çevrimiçi alışveriş yapma eğilimlerini açıklayabilme güçleri Kısmi En Küçük Kareler (Partial Least Squares-PLS) tekniği kullanılarak test edilmiştir. Küçük çaplı örneklemeler kullanılarak modelleme yapabilme imkânı tanıdığı, normal dağılıma uygun olmayan verilerin kullanılabilmesini olanaklı kıldığı ve Yapısal Denklem Modelleme gibi kovaryans analizine dayalı tekniklerin ölçüm hataları nedeniyle belirleyemediği ilişkileri ortaya çıkartabildiği için PLS benzer çalışmalarda sıkça kullanılmıştır (Chin ve Gopal, 1995; Compeau ve Higgins, 1995: 150).

Şekil 1: Araştırmada Kullanılan Rakip Modeller



Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırma ölçeği yeterli derecede güvenilir ve içsel tutarlılığa sahiptir çünkü değişkenlere ait Cronbach’s Alpha (α) katsayıları, değişkenlerin açıkladıkları ortalama varyans değerleri (AVE) ve değişkenlerle ilişkili ölçümlerin faktör yükleri (λ) tavsiye edilen 0,70 eşik değerinin üzerindedir (Agarwal ve Karahanna, 2000). Ayrıca, her bir ölçümün sadece ait olduğu faktöre yüklenmesi ölçeğin bitişme geçerliliğine ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren çapraz korelasyon katsayılarının AVE değerlerinden küçük olması ölçeğin ayırma geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir (Compeau ve Higgins, 1995: 152).

Tablo 1: Güvenirlilik ve Geçerlilik Ölçütleri

Değişkenler	Ölçümler	λ	α	Korelasyon Katsayıları ve AVE Değerleri					
				AK	AKK	ÖN	EE	ÇAK	DE
AK	AK ₁	0,82	0,86	0,70					
	AK ₂	0,85							
	AK ₃	0,86							
	AK ₄	0,81							
AKK	AKK ₁	0,90	0,87	0,28	0,72				
	AKK ₂	0,73							
	AKK ₃	0,85							
	AKK ₄	0,90							
ÖN	ÖN ₁	0,95	0,88	0,20	0,25	0,71			
	ÖN ₂	0,88							
	ÖN ₃	0,80							
	ÖN ₄	0,72							
EE	EE ₁	0,87	0,90	0,18	0,27	0,18	0,77		
	EE ₂	0,83							
	EE ₃	0,91							
	EE ₄	0,90							
ÇAK	ÇAK ₁	0,91	0,94	-0,01	-0,31	-0,05	-0,02	0,84	
	ÇAK ₂	0,94							
	ÇAK ₃	0,88							
	ÇAK ₄	0,89							
DE	DE ₁	0,92	0,87	0,41	0,26	0,06	0,35	-0,09	0,71
	DE ₂	0,88							
	DE ₃	0,88							
	DE ₄	-----							

Not: DE₄ ölçümüne ait faktör yükü 0,50 değeri altında kaldığından faktör analizinden çıkartılmış ve raporlanan faktör yükleri ikinci faktör analizinde bulunmuştur.
Koyu olarak verilen değerler AVE değerleridir.

İki ölçüm modeline ilişkin PLS sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Araştırma hipotezlerinde belirtilen dolaylı ilişkiler kapsamında ortaya konulması gereken ortanca (mediation) etkileri, Baron ve Kenny (1986) ile Preacher ve Hayes (2004) çalışmalarında tavsiye edilen izlek yardımıyla teste tabi tutulmuştur. ÖN’un DE üzerindeki doğrudan etkisi, DE’i etkileyen AK, AKK ve EE değişkenleri kontrol edildiğinde anlamlı değildir ($\beta=0,08$, $t=0,50$). Tablo 2’de görüldüğü gibi, söz konusu değişkenler serbest bırakıldığında dahi ÖN’un DE üzerinde doğrudan etkisine rastlanmamıştır ($\beta=0,08$, $t=1,38$). Bu durum ÖN’un AK ve AKK üzerinden DE’i dolaylı olarak etkileyemeyeceğini göstermesine rağmen, hipotezler doğrultusunda söz konusu etkiler Model 2’de test edilmiştir. Tablo 2’de görüleceği üzere ÖN’un AKK üzerinden dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamsız ($\beta=0,02$, $t=1,62$) ve AK üzerinden etkisi anlamlı olmasına rağmen oldukça küçüktür ($\beta=0,05$, $t=1,92$). Bu nedenle H_8 , H_9 ve H_{10} hipotezleri reddedilmiştir. Bununla beraber ÖN, müşterilerin sanal mağazalar hakkındaki AK ile AKK inançlarını hem doğrudan etkilediği (AK $\beta=0,14$, $t=2,00$ ve AKK $\beta=0,19$, $t=3,22$) ve hem de bunlardaki değişimin bir miktarını açıkladığı (AK $R^2=0,10$ ve AKK $R^2=0,14$) için ileride yapılacak çalışmalarda modellere eklenmesi gereken bir değişken olarak görülmelidir.

Tablo 2: Rakip Modellere İlişkin PLS Analizi Sonuçları

Modeller	İlişkiler	Hipotezler	β	t	Standart Hata
Model 1	AK(η_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₁	0,35	4,81	0,072
	AKK(η_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₂	0,11	1,76	0,063
	AKK(η_1) \rightarrow AK(η_1)	H ₃	0,28	4,21	0,066
	AKK(η_1) \rightarrow AK(η_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₄	0,10	3,23	0,031
	EE(ξ_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₅	0,27	5,23	0,052
	EE(ξ_1) \rightarrow AKK(η_1)	H ₆	0,27	4,76	0,058
	ÇAK(ξ_1) \rightarrow AKK(η_1)	H ₇	-0,32	5,86	0,054
	ÖN(ξ_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₈	0,08	1,32	0,062
Model 1 R ² =0,26					
Model 2	AK(η_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₁	0,34	4,72	0,071
	AKK(η_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₂	0,11	1,77	0,062
	AKK(η_1) \rightarrow AK(η_1)	H ₃	0,24	4,12	0,067
	AKK(η_1) \rightarrow AK(η_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₄	0,08	2,75	0,029
	EE(ξ_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₅	0,26	5,35	0,049
	EE(ξ_1) \rightarrow AKK(η_1)	H ₆	0,24	4,12	0,059
	ÇAK(ξ_1) \rightarrow AKK(η_1)	H ₇	-0,31	5,40	0,057
	ÖN(ξ_1) \rightarrow AK(η_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₉	0,05	1,92	0,026
	ÖN(ξ_1) \rightarrow AKK(η_1) \rightarrow DE(η_1)	H ₁₀	0,02	1,62	0,012
	ÖN(ξ_1) \rightarrow AK(η_1)	-	0,14	2,00	0,070
	ÖN(ξ_1) \rightarrow AKK(η_1)	-	0,19	3,22	0,059
Model 2 R ² =0,25					

Tablo 2’de görüldüğü gibi her iki modelde de AK ve AKK’nın DE üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla H_1 ve H_2 hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca her iki modelde de AKK, AK üzerinden dolaylı olarak DE’i etkilemektedir. Dolayısıyla H_3 ve H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Model 2’de düşüş göstermesine rağmen EE’nin hem AKK ve hem de DE üzerindeki doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle H_5 ve H_6 hipotezleri kabul edilmiştir. Son olarak ÇAK’nın, her iki modelde de AKK’ı doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır ve H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

6. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Araştırma sonunda TAM’nin, Türkiye’deki müşterilerin sanal mağazalardan alışveriş yapma eğilimlerini açıklamak amacıyla uyarlanabileceği görülmüştür. Birçok araştırmada olduğu gibi müşterilerin mağazalar konusundaki AK ve AKK inançları, söz konusu mağazaları kullanma kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca DE üzerinde etkili olan alışveriş sırasında algılanan etkileşim eğlencesi, müşterilerin sadece kullanım faydası peşinde koşmadıklarını aynı zamanda hazzı motiflerle de hareket ettiklerini göstermektedir. Algılanan etkileşim eğlencesinin AKK üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Benzer sonuçlarla karşılaşan araştırmacılara göre kullanım sırasında algılanan hazz, müşterinin alışveriş sisteminin karmaşıklığı ve yarattığı güçlükler karşısında bazen umarsız kalmasına neden olabilmektedir (Shang ve diğerleri, 2005: 409; Venkatesh, 2000: 348). Diğer taraftan, müşterinin çevrimiçi alışveriş konusundaki duygusal değerlendirmelerinin negatif yönünü temsil eden alışveriş kaygısı, AKK’ı güçlü ve olumsuz olarak etkilemektedir. Önceki çalışmalarda belirtildiği gibi İnternet ortamında alışveriş yapmanın beraberinde getirdiği belirsizlik ve riskler, olası işlem yanlışları dolayısıyla alışveriş güvenliği ve kişisel bilgilerin gizliliğini tehlikeye atma konusunda müşteri kaygılarını arttırmakta ve alışverişin her adımını, üzerinde düşünülmesi gereken karmaşık birer karar aşaması haline dönüştürmektedir (Hansen, 2006: 110; Kim ve Forsythe, 2008).

Araştırma bulguları, ÖN’un DE üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Diğer taraftan ÖN’un AK ve AKK üzerindeki doğrudan etkileri, söz konusu değişken müşterinin çevrimiçi alışveriş eğilimlerini etkilemese bile içselleştirme/tanınma mekanizmasının, sanal mağaza kullanımının benimsenmesinde geçerli olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuç, geçmiş araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Pavlou ve Fygenon 2006; Zhang ve diğerleri, 2006: 64). Aile fertleri ve arkadaş çevresi gibi asli ve/veya medyadaki kanaat önderleri ve örnek alınan ünlüler gibi tali danışma gruplarının aktardıkları sanal alışveriş deneyimleri ve verdikleri tavsiyeler, müşterilerin alışveriş sistemini daha kolay kullanılabılır ve kullanışlı olarak algılamalarına neden olmaktadır. Ayrıca müşterilerin, ait oldukları sosyal gruplar içerisindeki konumlarını güçlendirmek ve diğerlerinin saygısını kazanabilmek amacıyla alışveriş sistemini zor kullanılabılır ve kullanışsız bulsalar dahi tersini bildirdikleri önceki araştırma sonuçlarında görülmektedir. Dolayısıyla Türk müşterilere hizmet veren e-perakendeciler, sanal mağazaların kullanımını kolaylaştıran veya kullanışlı yapan mevcut veya uygulanacak özellikleri hakkında söz konusu danışma gruplarını kullanmaları yararlı olacaktır. Son olarak, gelecekte konu üzerinde yapılacak araştırmalarda daha büyük örneklem kullanılması, sanal mağazalar arasındaki farkların dikkate alınması ve sonuçların geçerliliğinin, farklı müşteri grupları kullanılarak sınanması, burada sunulan bulguların ve değerlendirmelerin, çevrimiçi alışveriş yapan Türkiye’deki tüm müşterilere genellenebilmesi bakımından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Agarwal, R. ve Karahanna, E. (2000). Time Flies When You’re Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs about Information Technology Usage, *MIS Quarterly*, 24 (4): 665-694.
- Ahn, T., Ryu, S. ve Han, I. (2004). The Impact of Online and Offline Features on the User Acceptance of Internet Shopping Malls, *Electronic Commerce Research and Applications*, 3 (4): 405-420.
- Aydın, Ö. (2007). E-Perakendede Şaşırtan Büyüme, *Capital, Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, <http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR-KOD:4032> adresinden alınmıştır, (13.04.2008).
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Brosnan, M. J. (1998). The Impact of Computer Anxiety and Self Efficacy upon Performance, *Journal of Computer Assisted Learning*, 14: 223-234.
- Celik, H., (2008). What Determines Turkish Customers' Acceptance of Internet Banking?, *International Journal of Bank Marketing*, 26 (5): 353-370.

- Chin, W. W. ve Gopal, A. (1995). An Adaptation Intention in GSS: Importance of Beliefs, *Data Base Advances*, 26: 42-64.
- Compeau, D. R. ve Higgins, C. A (1995). Computer Self-Efficacy: Development of a Measure Initial Test, *MIS Quarterly*, 19 (2): 189-211.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Computer Technology, *MIS Quarterly*, 13 (3): 319-337.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. ve Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models, *Management Science*, 35 (8): 932-1003.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1977a). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research, *Psychological Bulletin*, 84 (5): 88-918.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1977b). Attitudes and Opinions, *Annual Review of Psychology*, 23: 487-544.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Gefen, D. (2003). TAM or Just Plain Habit: A Look at Experienced Online Shoppers, *Journal of End User Computing*, 15 (3): 1-13.
- George, J. F. (2004). The Theory of Planned Behavior and Internet Purchasing, *Internet Research*, 14 (3): 198-212.
- Gilbert, D., Lee-Kelley, L. ve Barton, M. (2003). Technophobia, Gender Influences and Consumer Decision-Making for Technology Related Products, *European Journal of Innovation Management*, 6 (4): 253-263.
- Hackbarth, G., Grover, V. ve Yi, M. Y. (2003). Computer Playfulness and Anxiety: Positive and Negative Mediators of the System Experience Effect on Perceived Ease of Use, *Information and Management*, 40: 221-232.
- Hansen, T. (2006). Determinants of Consumers' Repeat Online Buying of Groceries, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 16 (1): 93-114.
- Hartwick, J., ve Barki, H. (1994). Explaining the Role of User Participation in Information System Use, *Management Science*, 40 (4): 440-465.
- Hung, S. Y. ve Chang, C. M. (2005). User Acceptance of WAP Services: Test of Competing Theories, *Computer Standards and Interfaces*, 27 (4): 350-370.
- Kim, J. and Forsythe, S. (2008). Adoption of Virtual Try-On Technology for Online Apparel Shopping, *Journal of Interactive Marketing*, 22 (2): 45-59.
- Klopping, I. M. ve McKinney, E. (2004). Extending the Technology Acceptance Model and the Task-Technology Fit Model to Consumer E-Commerce, *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 22 (1): 35-48.
- Limayem, M., Khalifa, M. ve Frini, A. (2000). What Makes Consumers Buy from Internet? A Longitudinal Study of Online Shopping, *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans*, 30 (4): 421-432.
- Lu, J., Yao, J. E. ve Yu, C. S. (2005). Personal Innovativeness, Social Influences and Adopting of Wireless Internet Service via Mobile Technology", *Journal of Strategic Information Systems*, 14: 245-268.
- Lucas, P. (2001). M-Commerce Gets Personal, *Credit Card Management*, 14 (1): 24-28.
- Mathieson, K. (1991). Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior, *Information Systems Research*, 2: 173-191.
- McKendrick, J. (2007). *Online Market World and E-Commerce Merchants Trade Association*, E-Commerce Survey, Unisphere Research, <http://www.onlinemarketworld.com/pdf/onlinemarketworld-2007-final.pdf> adresinden alınmıştır, (12.08.2009).

- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Bitner, M. J. ve Roundtree, R. I. (2003). The Influence of Technology Anxiety on Consumer Use and Experience with Self-Service Technologies, *Journal of Business Research*, 56 (11): 899-906.
- Murray, E. J, Amoroso, D. ve Adelakun, O. (2004). E-Commerce Infrastructure Success Factors for Small Companies in Developing Economies, *Electronic Commerce Research*, 4 (3): 263-286.
- Nielsen Media Research. (2008). *Over 875 Million Consumers Have Shopped Online*. The Nielsen Company, New York, <http://www.nielsenmedia.com/nc/portal/site/Public/menuitem.55dc65b4a7d5adff3f65936147a062a0/?vgnnextoid=0bfef273110c7110VgnVCM100000ac0a260Arcrd> adresinden alınmıştır, (07.07.2008).
- OECD. (2008). *The Future of the Internet Economy: Statistical Perspective*, OECD Ministerial Meeting on the Future of the Internet Economy. Seoul, Korea: Korea Communications Commissions, <http://www.oecd.org/dataoecd/49/28/40839436.pdf> adresinden alınmıştır, (18.09.2008).
- Pavlou, P. A. ve Fygenson, M. (2006), "Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: An Extension of the Theory of Planned Behavior", *MIS Quarterly*, 30(1): 115-143.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36 (4): 717-731.
- Ramus, K. ve Nielsen, N. A. (2005). Online Grocery Retailing: What Do Consumers Think?, *Internet Research*, 15 (3): 335-352.
- Shang, R., Chen, Y. ve Shen, L. (2005). Extrinsic versus Intrinsic Motivations for Customer to Shop On-Line, *Information and Management*, 42: 401-413.
- Song, J. ve Zahedi, F. M. (2005). A Technological Approach to Web Design in E-Commerce: A Belief Reinforcement Model, *Management Science*, 51 (8): 1219-1235.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Perceived Behavioral Control, Computer Anxiety and Enjoyment into the Technology Acceptance Model, *Information Systems Research*, 11 (4): 342-365.
- Venkatesh, V. ve Davis, D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies, *Information Systems Research*, 46 (2): 186-204.
- Whyte, W. S. (2001). *Enabling e-Business Integrating Technologies, Architectures and Applications*, John Wiley and Sons Ltd., New York, NY.
- Wu, W. Y. ve Li, C. Y. (2007). A Contingency Approach to Incorporate Human, Emotional and Social Influence into TAM for KM Programs, *Journal of Information Science*, 33 (3): 275-297.
- Zhang, X., Prybutok, V. R. ve Koh, C. E. (2006). The Role of Impulsiveness in a TAM Based Online Purchasing Model, *Information Resources Management Journal*, 19 (2): 54-68.
- Zitck, E. M. ve Hebl, M. R. (2007). The Role of Social Norm Clarity in the Influenced Expression of Prejudice Over Time, *Journal of Experimental Social Psychology*, 43: 867-876.

KURUMSALLAŞMIŞ AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN GİRİŞİMCİLİK PROFİLİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ

Öznur BOZKURT

Düzce Üniversitesi
Akçakoca Tur. İşl. ve Otelcilik YO.
oznurbozkurt54@yahoo.com

İlhan BOZKURT

Sakarya Eğt. & Araş. Hastanesi
Psikoloji Servisi
ilhanbozkurt79@mynet.com

ÖZET

Kurumsallaşmanın aile işletmelerinin hayatta kalması ve diğer kuşaklara devredilmesi noktasındaki önemi yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Ekonomide çok büyük öneme sahip olan aile işletmelerinin girişimcilik profilinin çıkarılmasına yönelik bu çalışmada kurumsallaşmayı sağlamış olan işletmelerin kurumsal girişimcilik eğilimleri ve bu eğilimlerin aile üyesi olan çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanlar açısından farklılık gösterip göstermeyeceği araştırılmıştır. Araştırma bulguları göstermiştir ki kurumsal kimlik kazanmış olan aile işletmelerinde kurumsal girişimcilik eğilimi yüksek oranlarda seyretmekte ve ayrıca bu eğilim tüm çalışanlar tarafından, aile üyesi veya aile üyesi olmayan şeklinde bir ayırım gözetmeksizin eşit bir şekilde sergilenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik, Aile İşletmesi

1. GİRİŞ

Günümüzde aile işletmelerinde kurumsallaşmanın, işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında ve yeni nesillere başarılı bir şekilde devredilmesinde çok önemli bir yere sahip olduğu, yapılan birçok bilimsel çalışma ile dile getirilmiştir. Aile işletmelerinin nesiller arası geçiş süreçlerinde sorun yaşaması ve bu süreç içinde el değiştirmesi veya kapatılması istenmeyen durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olumsuz durumların önlenmesi ve sorunun çözümü için yapılan akademik çalışmaların odağında aile işletmelerinin kurumsallaşması yer almaktadır. Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için önemli olmakla birlikte; ailenin duyguların baskın olduğu bir birliktelik olması nedeniyle aile şirketleri için çok daha önemlidir. Kurumsallaşmayı sağlamış aile işletmelerinde çalışanların organizasyonla bütünleşmesi ve adeta organizasyonun sahibi girişimci gibi hareket etmeleri bu durum da işletme için rekabet avantajı yaratabilmektedir. Çalışanların karar alıp uygulayabildikleri bu tür yapılarda yenilikçi uygulamaların daha sağlıklı gerçekleştirilebildiği, çalışan tatmini ve müşteri memnuniyetinin sağlandığı görülmektedir. Yenilik odaklı olan bu tür kurumsallaşmış girişimci aile işletmelerinin ekonomide daha etkin olacağı söylenebilir.

2. AİLE İŞLETMESİ, KURUMSALLAŞMA VE ÇALIŞAN GİRİŞİMCİLİĞİ KAVRAMLARI

Aile işletmesi, aileden en az iki veya daha çok kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletme yapısıdır şeklinde tanımlanmıştır (Zimmerer, vd. 1996: 12). Bir başka tanıma göre, en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmelerin politikalarına yansıdığı işletmeler olarak tanımlanır (Günver, 2004: 170). Kurumsallaşma, bir işletmenin, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturmaya olarak tanımlanabilir. Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma, işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyon, ana amacı ve üstlendiği ana görevini tanımlayan misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerler, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği uygulamalar açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasıdır (Alayoğlu, 2003). Çalışan girişimciliği veya kurumsal girişimcilik kavramı, mevcut bir organizasyondaki çalışanların adeta bir girişimci gibi düşünmesi ve hareket etmesidir. İşletmenin sahibi gibi düşünen çalışanın yenilik yapması ve bunun organizasyona yayılması sürecidir de denilebilir.

3.KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiren kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir. Bu kurumsallaşma göstergelerini şu şekilde açıklayabiliriz.

3.1. İşletme Anayasası: Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir (Bilgin, 2007: 2).

3.2. Profesyonelleşme: Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için “iyi olan nedir?” üzerine yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelebilir (Barnes & Hershon, 1994: 379; akt: Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

3.3. Örgüt Yapısı: Kurumsallaşmanın en önemli göstergesinin bir sistem ve ekip oluşturma anlayışının olduğu söylenebilir. Diğer yandan sistemler, ilkeler ve işletmenin kimliği ön planda tutulmalı ve bunlara işlerlik kazandırılmalıdır. Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir (Akat ve Atılgan, 1992: 35).

3.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme: Yetki: karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli faaliyetleri yaptırma gücüdür. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personelin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması da gerekir (Topaloğlu ve Koç, 2007).

3.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma: Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının oluşmuş olduğudur. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yöneltten kişiler olmasıdır (Taş ve Akdemir, 2005: 5).

3.6. Karar Alma Şekli: Karar alma, işletmenin iş ve işleyişine ilişkin tüm etkinliklerde alternatifler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Aile işletmelerinde aile bireyleri işletmenin tüm süreçlerini etkiler (Harris, et al. 1994: akt; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde bu süreç, plansız ve otokratik bir yönetim anlayışı ile gerçekleşir.

3.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması: İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmadan ve gecikmeden standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 23). İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem aile bireylerinin hem de profesyonel işgörenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracaktır (Yasa, 2006: 1).

4. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Aile işletmeleri sadece kendi akraba ve çevresi için değil, aynı zamanda ülke ekonomisi içinde önemlidir. Bu açıdan bakıldığında bu çalışmanın amacı, ekonomide önemli bir paya sahip olan aile işletmelerinin girişimcilik profilini (kurumsal girişimcilik) ortaya koymaktır. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer amacı da, aile üyesi olan ve olmayan çalışanların girişimcilik özelliklerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Kurumsallaşmayı sağlayan organizasyonlarda gerçekleştirilecek olan bu çalışmada, bu tür organizasyonlarda çalışanların işlerinde karar alıp uygulama serbestisine sahip olacağı ve kurum girişimciliğinin daha etkin olacağı beklenmektedir. Ayrıca bu tür organizasyonlarda aile üyesi olmayan çalışanlarla aile üyesi olan çalışanların girişimcilik özelliklerinin minimum düzeyde farklılık göstermesi beklenmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada verilere ulaşmak amacı ile kurum girişimciliği ya da diğer bir tanımlama ile iç girişimcilik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan standart bir anket kullanılacaktır. Bu anket literatürde genel kabul görmüş çalışmaların anketlerinin derlenmesi sonucu oluşturulmuştur ve gerekli uyarlamalar yapılarak pilot çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Oluşturulmuş olan bu anketin güvenilirlik analizleri yapılmış ve Alfa katsayısının kabul edilebilir oranda olduğu görülmüştür. Anket 5' li Likert ölçeğine göre hazırlanan ve 71 sorudan oluşan girişimcilik profilini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı birinci bölüm ve demografik özellikleri belirlemeye yönelik 9 sorudan oluşan ikinci bölümden oluşmaktadır. Analizler SPSS 16.0 programı kullanılarak yapılmış ve bu şekilde araştırma sorularına cevap aranmıştır. Anketlerin örnekleme dağıtılmasından önce ilgili firmanın kurumsallaşmış kurumsallaşmadığını belirlemek amacıyla yukarıda bahsi geçen kurumsallaşma göstergeleri bağlamında yöneticilerle görüşmeler yapılmış ve bu kriterlere uyan firmaların 84 yöneticisi ve 77 çalışanı ile anket yapılmıştır.

6. ARAŞTIRMA SORULARI

1. Kurumsallaşmayı belirleyen kriterler nelerdir?
2. İşletme sahibi olanlarla olmayanlar arasında girişimcilik eğilimi açısından farklılık var mıdır?
3. Kurumsallaşmış aile işletmelerinde çalışan girişimciliği eğilimi genel olarak nasıldır?
4. Faaliyet yılı ile kurumsal girişimcilik eğilimi arasında bir anlamlı fark var mıdır?
5. Kurumda çalışma süresi ile girişimcilik eğilimi sergileme arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

7. BULGULAR

Tablo 1: Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılım Tablosu

İfade	Seçenek	%	İfade	Seçenek	%
Firmanızın Faaliyet Süresi	5 ten az	9,3	Kurumdaki çalışma süreniz	1 yıldan az	14,4
	5-9	20,5		1-5 yıl	51,2
	10-14	13,7		6-10 yıl	26,2
	15-19	25,5		11-20 yıl	7,5
	20+	31,1		21 ve üstü	0,6
Firmanızdaki Çalışan Sayısı	50-100	17,5	Aile Üyesi Olma Durumu	Aile Üyesi	53
	101-250	24,4		Aile Üyesi Değil	47
	251-500	38,1	Yaşınız	21'den küçük	1,2
	500+	18,8		21-30 arası	48,5
İfade	Seçenek	%		31-40 arası	39,9
Medeni Durum	Evli	62		41-50 arası	7,4
	Bekar	38		51 ve üstü	3,1
İfade	Seçenek	%			
Cinsiyetiniz	Erkek	70			
	Bayan	30			

Araştırmaya katılan firmaların % 31' i 20 yıl ve daha uzun süredir ekonomik faaliyetini sürdürmekte, % 38' i 251-500 arası çalışana sahip, % 51'i 1-5 yıl arası işletmede çalışmakta, % 53'ü aile üyesi% 47' si aile üyesi değil, % 48'i 21-30 yaş sınırında, %62'si evli ve %70'i erkektir.

Tablo 2: Kurum Girişimciliğine Yönelik İfadelere Ait Ortalamalar

Değişkenler	Ortalamalar
Yenilikçilik	3,34
Yeni İş Girişimleri Başlatma	3,43
Kendini Yenileme (Stratejik Yenilik)	3,36
Risk Alma	3,33
Proaktiflik	3,49
Rekabetçi Girişkenlik	3,24
Özerklik	3,41
İç Girişimcilik	3,32

Kurumsal girişimciliği oluşturan yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme, risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik, özerklik ve son olarak da bunların toplamından oluşan iç girişimcilikle ilgili faktörlerin ortalamalarına baktığımızda araştırmaya katılan işletmelerde iç girişimcilik algısının yüksek düzeyde seyrettiği görülmektedir. En yüksek ortalamaya 3,49' luk ortalama ile

proaktiflik boyutunun ve 3.43'lük ortalama ile yeni iş girişimleri başlatma boyutunun sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Kurumdaki Çalışma Süresi ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki

Model	Standart olmayan katsayı		Standart katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,069	,382		5,413	,000
Yenilikçilik	-,126	,117	-,125	-1,075	,284
Yeni iş girişimleri başlatma	-,211	,105	-,199	-2,000	,047
Stratejik yenilik	,167	,116	,155	1,436	,153
Risk alma	,414	,123	,394	3,357	,001
Proaktiflik	-,009	,077	-,012	-,120	,905
Rekabetçi Girişkenlik	-,024	,128	-,019	-,186	,853
Özerklik	-,136	,120	-,136	-1,134	,259
R Kare: 0.105 df: 7 F: 2.511 sig: 0.018					

Bağımsız Değişken: Kurumdaki çalışma süresi

Kurumdaki çalışma süresi ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi incelediğimiz yukarıdaki regresyon analizi sonucuna göre çalışma süresi ile yeni iş girişimleri başlatma ve risk alma boyutu açısından anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (sig<0.05). Bu ilişkilerden risk alma boyutu ile ilgili olanın 0.39 oranla pozitif yönlü olduğu ancak yeni girişim başlatma boyutu ile ilgili olanın -0.19 oranla negatif yönlü bir ilişkide olduğu ortaya çıkmıştır. Yeni girişim başlatma boyutunun işi kaybetme nedeni olabileceği düşüncesi ile tehlikeli olarak algılanmış olabileceği ve bu yüzden girişimcilik eğilimi ile ters bir ilişkinin ortaya çıkmış olabileceği söylenebilir. Diğer boyutlar incelendiğinde herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (sig>0.05).

Tablo. 4: İşletme Sahibi Olan ve Olmayanlar Açısından İçi Girişimcilik Eğilimi Farklılıkları

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkları	Std Hata Farkları.	95% Güven aralığında farklılıklar	
									Düşük	Yüksek
Yenilikçilik	Varsayılan Varyans Eşitliği	,669	,415	-1,385	159	,168	-,180	,130	-,436	,076
	Varsayılmayan Varyans Eşitliği			-1,391	158,999	,166	-,180	,129	-,435	,075
Yeni İş Girişimleri Başlatma	Varsayılan Varyans Eşitliği	2,065	,153	-1,090	159	,277	-,133	,122	-,375	,108
	Varsayılmayan Varyans Eşitliği			-1,098	157,754	,274	-,133	,122	-,373	,107
Kendini Yenileme (Stratejik Yenilik)	Varsayılan Varyans Eşitliği	4,661	,032	-1,239	159	,217	-,149	,120	-,385	,088
	Varsayılmayan Varyans Eşitliği			-1,251	156,207	,213	-,149	,119	-,383	,086
Risk Alma	Varsayılan Varyans Eşitliği	1,131	,289	,686	157	,494	,086	,125	-,161	,333
	Varsayılmayan Varyans Eşitliği			,684	153,422	,495	,086	,126	-,162	,334
Proaktiflik	Varsayılan Varyans eşitliği	,138	,711	,191	159	,848	,034	,175	-,312	,380
	Varsayılmayan Varyans eşitliği			,192	157,960	,848	,034	,175	-,312	,379
Rekabetçi Girişkenlik	Varsayılan Varyans Eşitliği	,402	,527	-1,120	159	,264	-,118	,106	-,327	,090
	Varsayılmayan Varyans Eşitliği			-1,126	158,782	,262	-,118	,105	-,326	,089
Özerklik	Varsayılan Varyans Eşitliği	,152	,697	-,263	159	,793	-,034	,129	-,290	,221
	Varsayılmayan Varyans Eşitliği			-,263	155,989	,793	-,034	,130	-,290	,222

Kurumsallaşmış aile işletmelerinde çalışan ve yönetici açısından kurum girişimciliği algısının farklılık göstermeyeceği varsayımı ile yola çıkılan bu çalışmada bu varsayımı test etmek için yapılan t-testi sonucu yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu analiz sonucuna göre aile işletmesinin sahibi olan yönetici ile idari görevde çalışan beyaz yakalı diye isimlendirdiğimiz ve aile üyesi olmayan çalışan arasında iç girişimciliği algılama açısından bir farklılık bulunmamıştır ($\text{sig} > 0.05$). İç girişimciliği oluşturan tüm boyutlar açısından durumun değerlendirildiği bu analiz sonucu da göstermiştir ki kurumsallaşmış aile işletmelerinde aile üyesi olanlarla olmayanlar arasındaki görüş farklılıkları azalmakta ve ortak amaç adına ortak fikirler üretme çabaları yaygınlaşmaktadır.

Tablo 5: Faaliyet Yılına Göre Kurumsal Girişimcilik Eğilimi Farklılıkları

		Kareler Toplamı	Serbestlik	Kare Ortalaması	F	Sig.
Yenilikçilik	Gruplar arası	9,761	4	2,440	3,846	,005
	Grup içi	98,983	156	,635		
	Toplam	108,744	160			
Yeni İş Girişimleri Başlatma	Gruplar arası	4,233	4	1,058	1,757	,140
	Grup içi	93,986	156	,602		
	Toplam	98,219	160			
Kendini Yenileme (Stratejik Yenilik)	Gruplar arası	9,563	4	2,391	4,336	,002
	Grup içi	86,020	156	,551		
	Toplam	95,583	160			
Risk Alma	Gruplar arası	2,154	4	,538	,860	,489
	Grup içi	96,385	154	,626		
	Toplam	98,538	158			
Proaktiflik	Gruplar arası	2,788	4	,697	,556	,695
	Grup içi	195,423	156	1,253		
	Toplam	198,211	160			
Rekabetçi Girişkenlik	Gruplar arası	8,237	4	2,059	5,063	,001
	Grup içi	63,450	156	,407		
	Toplam	71,687	160			
Özerklik	Gruplar arası	4,631	4	1,158	1,755	,141
	Grup içi	102,904	156	,660		
	Toplam	107,535	160			

Yukarıdaki ANOVA analizi sonucuna göre faaliyet yılı açısından; yenilikçilik, stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik boyutları kapsamında anlamlı farklılıklar bulunurken ($\text{sig} < 0.05$); kurumsal girişimciliğin diğer boyutlarıyla ilgili anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($\text{sig} > 0.05$). Bu farklılıkların nereden kaynaklandığını anlamak üzere yapılan Schffe testi sonucu aşağıda verilmiştir.

Tablo 6: Faaliyet Yılına Göre Farklılık Gösteren Boyutlara Ait Ortalamalar

Faaliyet Yılı	Yenilikçilik	Stratejik Yenilik	Rekabetçi Girişkenlik
5 ten az	3,27	3,16	3,48
5-9	3,21	3,24	3,05
10-14	3,79	3,56	3,57
15-19	3,55	3,70	3,43
20+	3,10	3,12	3,02

Anova testi sonucunda faaliyet yılı açısından anlamlı farklılığın bulunduğu; yenilikçilik, stratejik yenilik ve rekabetçi girişkenlik boyutlarına ait Schffe testi sonucu incelendiğinde faaliyetine yeni başlayanlarla faaliyetini 20 ve üstü süredir devam ettirenlerin diğerlerine göre daha az yenilikçilik ve stratejik yenilenme eğilimi gösterdiği; buna karşılık faaliyetine yeni başlayanlarla faaliyetini 10 yıl ve üstü süredir devam ettirenlerin 20 yıl üstü süredir devam ettirenlere oranla daha fazla rekabetçi girişkenlik eğilimi gösterdiği görülmektedir. Yıllar geçtikçe rekabet eğilimi ve yenilikçiliğin düşmekte olduğu söylenebilir. Büyüklüğe ve piyasada eski olmaya güvenmenin etkisi ile daha yenilikçi adımlar atılmamasının böyle bir sonuç çıkmasında etkili olabileceği söylenebilir.

8. SONUÇ

Ekonomimizde büyük paya sahip olan aile işletmelerinin varlıklarını uzun dönemde sürdürmeleri büyük ölçüde kurumsallaşma yeteneklerine bağlıdır. Özellikle sınırların önemini yitirdiği günümüz ekonomik koşullarındaki değişimlere ayak uydurmak adına kurumsal kimlik kazanmak önemli bir konu olarak önümüze çıkmaktadır. Kurumsallaşan ve profesyonel çalışanları bünyesinde barındıran, onlara karar alma ve uygulama serbestisi tanıyan, aile anayasasını oluşturmuş aile işletmelerinde girişimci uygulamaların daha sağlıklı işleyeceği ve sonuçlara daha etkin bir şekilde ulaşılacağı söylenebilir. Kurum içinde aile üyesi olan ve olmayan çalışan ayrımının hissedilmediği ve ortak akılla kararların alınıp uygulandığı işletmelerde yenilikçi adımların atılmasının da önü açılmış olacaktır.

Kurumsallaşmış aile işletmelerinin girişimcilik profilini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada araştırmaya dahil edilen işletmelerde aile üyesi veya değil ayrımı gözetmeksizin tüm çalışanların işletmeyi sahiplenmiş olduğu görülmüştür. Gerek aile üyesi çalışanlar gerekse aile üyesi olmayan çalışanların oldukça yüksek girişimcilik eğilimi sergiledikleri sonucu bulunmuştur. Ayrıca faaliyet yılı açısından kurumsal girişimciliği oluşturan boyutlardan; yenilikçilik, stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik boyutları kapsamında anlamlı farklılıklar bulunurken; diğer boyutlar açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Ekonomik faaliyetini 10 yıl civarında sürdürenlerin 5 yıldan daha az süredir faaliyet gösteren ve 20 yıldan daha fazla süredir faaliyet gösteren firmalara oranla daha fazla yenilikçi ve rekabetçi olduğu sonucu bulunmuştur. Kurumdaki çalışma süresi ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiye baktığımızda ise yeni iş girişimleri başlatma ve risk alma boyutu açısından anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkilerden risk alma boyutu ile ilgili olanın pozitif yönlü olduğu ancak yeni girişim başlatma boyutu ile ilgili olanın negatif yönlü olduğu sonucu bulunmuştur. Araştırmanın kurumsallaşmış aile işletmelerindeki girişimcilik profilini ortaya koymaya yönelik olduğu düşünüldüğünde ileride bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara kurumsallaşmamış aile işletmelerini de sürece katmaları ve bu açıdan değerlendirmeler yaparak karşılaştırmalı sonuçları ortaya koymaları önerilebilir. Ayrıca bu çalışma zaman ve maliyet kısıtı çerçevesinde sadece tek bir ilde gerçekleştirilmiş bulunmaktadır. İlerde bu alanda çalışma yapacak olanlara farklı bölgelerde veya illerde bu konu üzerinde araştırma yapmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Antoncic, B. (2007). "Intrapreneurship: a Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industrial Management and Data Systems*, Vol.107, No.3, pp.309-325, Slovenia
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003). "Clarifying The Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1) s.7-24.
- Akat, İ. ve Atılgan, T. (1992). "Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü", *TOBB Yayın No: 226, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Önerileri Dizisi: 4*. Ankara.
- Alayoğlu, N. (2003). "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", *MÜSİAD Yayınları*, İstanbul.
- Aydın, N. (1985). "Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 3 (1): 85-87.
- Barnes, L.B. ve Hershon, S.A. (1994). "Transferring Power in the Family Business", *Family Business Review*, Vol. 7, No. 4, s. 377-392
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, *Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Master Tezi*. Ankara.
- Birley, S. ve Godfrey, A. (1999). "The Family and the Business", *Long Range Planning*, 32,6; 598-608
- Brockhaus, R.H. (2004). "Family Business Succession: Suggestion for Future Research", *Family Business Review*, Jun, 17,2, ABI/INFORM Global, 165.
- Getz, D. ve Carlsen, J. (2000). "Characteristics and goals Of Family And Owneroperated Businesses in The Rural Tourism And Hospitality Sectors", *Tourism Management*, Vol. 21, , ss. 547-560.
- Günver, B. (2004), Aile İşletmelerinin Geleceği, *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, İstanbul
- Harris, D., Martinez, J.L., ve Ward, J.L. (1994). "Is Strategy Different for the Family Owned Businesses?", *Family Business Review*, Vol.7, No.2, s.159 - 176.

- Taş, Y., Akdemir, A. (2005). Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler, <http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052>
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2007). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yasa, E., (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Çağ Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin.
- Yazıcıoğlu, İ ve Koç H. (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,21
- Zahra, Shaker A. (1993). “A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior: A Critique and Extension”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (4) s.
- Zimmerer T. W. Ve Scarborough N. M. (1996). *Entrepreneurship and The New Venture Formation*, Sayfa 12, New Jersey.

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNE GÖRE YETKİ DEVRİ SORUNU VE BELİRSİZLİĞE TOLERANS

Gülşah KARAVARDAR
İstanbul Kültür Üniversitesi,
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
g.karavardar@iku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyine göre, yöneticilerin yetki devrine bakış açıları ve belirsizliğe toleransları belirlenmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Çalışmada üzerinde durulan konular sırasıyla, aile işletmeleri, kurumsallaşma, kurumsallaşma düzeyi ve göstergeleri ile belirsizliğe toleranstır. Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi için kurumsallaşma göstergelerinden; belirsizliğe toleransın belirlenmesi için ise, MacDonald'ın geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmada, demografik özelliklerin yanı sıra, kurumsallaşma düzeyi, yetki devri ve belirsizliğe tolerans değişkenleri arasındaki ilişkiler de belirlenmiştir. Kurumsallaşma göstergelerinden yetki devri ile belirsizliğe tolerans değişkenleri arasında zayıf (0,104), ancak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Belirsizliğe tolerans ile kurumsallaşma düzeyini ölçmek için kullanılan kurumsallaşma göstergeleri değişkenleri arasında güçlü sayılabilecek (0,364) pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çalışmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyine göre, yöneticilerin yetki devrine bakış açıları ve belirsizliğe toleransları belirlenerek; bu değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir.

Araştırmanın Yöntemi: Çalışmanın amacı doğrultusunda, öncelikle aile işletmeleri ve kurumsallaşma konuları üzerinde durulmuştur. Ardından işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini belirlemede kullanılan kurumsallaşma göstergeleri konusu ele alınmıştır. Son olarak da belirsizliğe tolerans konusuna yer verilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi için kurumsallaşma göstergelerinden; belirsizliğe toleransın belirlenmesi için ise MacDonald'ın geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen istatistiki testlerin yardımıyla demografik özelliklerin yanı sıra, kurumsallaşma düzeyi, yetki devri ve belirsizliğe tolerans unsurları arasındaki ilişkiler de belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Belirsizliğe Tolerans, Kurumsallaşma Düzeyi, Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri ve Yetki Devri.

1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyine göre, yöneticilerin yetki devrine bakış açıları ve belirsizliğe toleransları belirlenerek; bu değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir.

Çalışmada, öncelikle aile işletmeleri, kurumsallaşma, kurumsallaşma göstergeleri ve belirsizliğe tolerans kavramları üzerinde durulacaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, öncelikle kurumsallaşma ve kurumsallaşma düzeyi konuları üzerinde durulacaktır. Ardından kurumsallaşma göstergelerinden biri olan yetki devri konusu ele alınacak ve aile işletmelerinde görev yapan yöneticilerin yetki devrine ilişkin görüşleri irdelenecektir. Daha sonra aile işletmelerinde görev yapan yöneticilerin belirsizliğe toleransları incelenecektir. Gerçekleştirilecek istatistiki testlerin yardımıyla demografik özellikler, kurumsallaşma düzeyi, yetki devri ve belirsizliğe tolerans unsurları arasındaki ilişkiler belirlenecektir.

2. AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri; aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklıkların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba sarf ettikleri işletme yapıları olarak tanımlanabilir (Litz, 1995:71).

Shepherd, (2009:82) ve Davis & Harveston, (1998: 32)'a göre çeşitli sebeplerden dolayı aile işletmelerinin %70' ikinci kuşağa, %90'ı üçüncü kuşağa geçmeden yok olmaktadır. Bu duruma neden olarak işletmelerin geleceğin varis yöneticilerin yetişmesine ilişkin planlarının olmaması, gelişimini ve hazırlığını tamamlamamış halefler ve aile içi rekabet gibi çeşitli sebepler gösterilebilir (Handler, 1992: 285; Morris ve diğerleri, 1997: 386). (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498)

3.KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematığa ve kurallar dizisine bağlanması işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli gelişme söz konusudur (Yazıcıoğlu, 2008: 43).

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekici, ilke ve değerler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmanın mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Diğer bir ifade ile bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. Bu kavramlar, vizyon, misyon, ilke ve değerlerden oluşur. Belirlenen amaç, ilke ve değerler işletme yöneticileri dâhil işletmede çalışan herkesi bağlar (Kahveci, 2007: 43).

3.1.Kurumsallaşma Göstergeleri

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500-501):

3.1.1.İşletme Anayasası

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir (Bilgin, 2007: 2). İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir.

3.1.2.Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için “iyi olan nedir?” üzerine yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelebilir (Barnes & Hershon, 1994: 379).

3.1.3.Örgüt Yapısı

Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir (Akat ve Atılgan, 1992: 35).

Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi; yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilir.

3.1.4.Yetki Devri ve Yetkilendirme

Karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücünü “yetki” olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için,

örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması da gerekir (Topaloğlu ve Koç, 2007: 100).

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde esas, yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir ve gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. (Keenan, 46)

3.1.5.Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışını oluşturmuş olduğudur. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır. Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, işletmede insan kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artmakta ve işletme içinde uyumlu bir hava yaratılması sağlanmaktadır (Taş ve Akdemir, 2005:5). Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşturulması, tüm bireylerin işletme süreçlerine dâhil olmasını ve sonuçlardan sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir (Özler ve diğerleri, 2007: 448).

3.1.6.Karar Alma Şekli

Karar alma, işletmenin iş ve işleyişine ilişkin tüm etkinliklerde alternatifler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Aile işletmelerinde aile bireyleri işletmenin tüm süreçlerini etkiler. Bu süreçlerden biride kararların alınması sürecidir (Haris ve diğerleri, 1994: 158).

3.1.7.Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmadan ve gecikmeden standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 23). İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem aile bireylerinin hem de profesyonel işgörenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracaktır. Aile işletmelerinde, aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla işletmenin asıl amacının önüne geçmesi, işletmenin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer işletmelere göre daha kısa olmasına neden olmaktadır.

4. BELİRSİZLİĞE TOLERANS

Belirsizlikten kaçınma, bir topluluğun; bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişimlerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir (Hofstede, 1991: 111) .

Risk bir karar özelliği olup, kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek çıktılara ilişkin belirsizliği anlatır; bu belirsizlik, kararların sonuçlarının hayal kırıklığı yaratabileceği anlamındadır (Sitkin ve Paolo, 1992). Potansiyel kayıplar, bu kayıpların anlamlılığı ve kayıpların belirsizliği risk yapısının kritik unsurlarıdır; risk arttıkça, potansiyel kayıpların belirsizliği de artmaktadır. Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya kategorize edilemeyen durumdur. Belirsizlik toleransı ise, belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir (Teoh ve Foo, 1997: 72). Hofstede'ye göre (1991) risk, bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken, belirsizlik ise, bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratır. Eğer belirsizlik, risk olarak açıklanabiliyorsa bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar.

5. YÖNTEM

5.1.Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan 47 kişiden 19'unun kadın ve 28'inin erkek olduğu; yaş değişkeninde frekansı en yüksek grubun 34-39 yaş aralığında olduğu ve iş tecrübesi değişkeninin frekans dağılımlarına bakıldığında frekansı en yüksek grubun 12-18 yıl aralığında yer aldığı belirlenmiştir.

Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi için kurumsallaşma göstergelerine bakılmıştır. Özellikle yetki devri konusu ile ilgili olarak sorulan dördüncü soruya verilen cevaplar ile demokratik ve katılımcı organizasyon yapısı ile ilgili olarak sorulan beşinci soruya verilen cevapların frekanslarına bakıldığında diğer soru gruplarına göre bu frekansların oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Kurumsallaşma göstergeleri anketindeki cevap şıklarından “Tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinin toplamı yetki devri konusunda 33’tür. Demokratik ve katılımcı organizasyon yapısı ile “Tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinin toplamı 36’dır. Diğer sorulara verilen cevapların frekansları 13-18 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Belirsizliğe tolerans ölçeğinden elde edilen verilere bakıldığında, frekansları en yüksek grupların sırasıyla 8 puan, 6 puan ve 7 puan grupları olduğu görülmektedir. Bu ölçekten toplam alınabilecek en yüksek puanın 20 olduğu düşünülürse, araştırmaya katılanların belirsizliğe toleranslarının oldukça düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumsallaşma göstergelerinden yetki devri ile belirsizliğe tolerans arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman Korelasyon testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre, değişkenler arasında zayıf (0,104) ancak pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Belirsizliğe tolerans ile kurumsallaşma düzeyini ölçmek için kullanılan kurumsallaşma göstergeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman Korelasyon testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre, değişkenler arasında güçlü sayılabilecek (0,364) pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyi arttıkça çalışanlardaki belirsizliğe toleransın da arttığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. ve Atılgan, T. (1992). Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, TOBB Yayın No: 226, *Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Önerileri Dizisi*: 4:35.
- Alayoğlu N., (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları: 42, Yönetim Kitapları: 2:23
- Barnes, L.B. ve Hershon, S.A. (1976). Transferring Power in the Family Business, *Harvard Business Review*, 54(4):105-114.
- Barnes, L.B. ve Hershon, S.A., (1994). Transferring Power in the Family Business, *Family Business Review*, 7(4):377-392.
- Bilgin, N., (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği” (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Bork, D. (1995). *Family Business, Risky Business:How to Make It Work*, Aspen: Bork Institute Press.
- Bozkurt, Ü. (18 Şubat 1997). Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?, *Milliyet*:11.
- Budner, S. (1962). Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable, *Journal of Personality*, 30:29-50.
- Carney, M. ve Gedajlovic E., (2002). The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region, *Organization Studies*, 23 (1):1-29.
- Davis, P.S., Harveston, P.D., (1998). The Influence of Family on The Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective, *Entrep. Theory Pract*, 22(3):31-49.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Fredrich-Nauman Vakfı Yayını.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi Ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2:43-61.
- Ertas, A. (1996). Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Jonassen, D.H. ve B.L. Grabowski (1993). *Handbook of Individual Differences, Learning and Instruction*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Earlbaum Associates.

- Handler, W., (1989). Methodological Issues And Considerations in Studying Family Businesses, *Family Business Review*, 2(3): 257-276.
- Handler, W., (1992). Succession Experience of the Next Generation, *Family Business Review*, 15(3):283 – 307
- Harris, D., Martinez, J.L. ve Ward, J.L. (1994). Is Strategy Different for the Family Owned Businesses? *Family Business Review*:7(2):159-176.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. England: McGraw-Hill Book.
- Kahveci, T.C., (2007). İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme (*Basılmamış Doktora Tezi*). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Karlöf, B. (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi:42-53.
- Keenan, K. (1996). *Zamanı Doğru Kullanma*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Köprülü, B. ve Koneti, S. (1989). *Aile Hukuku*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Lamberton, B., Federowics, J. ve Roohani, S. (2005). Tolerance for Ambiguity and IT Competency Among Accountants, *Journal of Information Systems*, 19:75-95.
- Leenders, M. ve Waarts, E. (2003). Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation, *European Management Journal*, 21(6):686-697.
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, 8(2):71-81
- Longenecker, J. G. ve Moore, C. W. (1991). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- MacDonald, A. P. (1970). Revised Scale for Ambiguity Tolerance: Reliability and Validity, *Psychological Reports*, 26:791-798.
- March, J. (1996). Continuity and Change in Theories of Organizational Action, *Administrative Science Quarterly*:278-279.
- Meyer, J. ve Rowan, B. (1997). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 (2):340-363.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J. ve Avila, R. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions, *Journal of Business Venturing*, 12(5):385–401.
- Neuberg, F. ve Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan,
- Ozankaya, Ö. (1994). *Toplumbilim*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17):437–450.
- Öztan, B. (1983). *Aile Hukuku*. Ankara: A.Ü Hukuk Fakültesi Yayınları.
- Potobsky, G. V. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law, *International Labour Review*, 131(6):622.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası Yönetim ve Farklılaşma*. Ankara:Verso Yayını.
- Selznick, P. (1996). Institutionalizm “old” and “new”, *Administrative Science Quarterly*, 4(2):270-277.
- Shanker. M.C. ve Astrachan. J.H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics, *Family Business Review*, 9(2): 107-123
- Shepherd, D.A. (2009). Grief Recovery From the Loss of a Family Business: A Multi-and meso-Level Theory, *Journal of Business Venturing*, 24:81-97.

- Shepherd, D.A. ve Zacharakis, A. (2000). Structuring Family Business Succession: an Analysis of the Future Leader's Decision Making, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4):25-39.
- Sitkin, S.B. ve Paolo, A.L. (1992). Reconceptualizing The Determinants of Risk Behaviour, *Academy of Management Review*, 17(1):17.
- Tabak, A. ve Erkuş, A. (2005). Denetim Odağının Bireylerin Belirsizlikle Baş Etme Düzeylerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1):213-227
- Tekeli, İ. ve Soral, E. (1976). *Halk Sektörü Sorunu*, İstanbul: Gelişim Yayınları.
- Teoh, H.Y. ve Foo, S.L. (1997). Moderating Effects of Tolerance For Ambiguity and Risk-Taking Propensity on The Role Conflict- Perceived Performance Relationship: Evidence From Singaporean Entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 12(1):72.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2007). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkele*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(29):31-42.
- Wasti, A. (1995). Kültürlerarası Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22(4).
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, *Pusula Dergisi*, 2:42-43.
- Yazıcıoğlu İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21:502.
- Yener, M. A. (1991). Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Adapazarı Aile Şirketlerinde Bir Uygulama", (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi.

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAKLAR ARASI BİLGİ KAYBI SORUNU

Nurullah GENÇ
Kocaeli Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
sykgn@hotmail.com

Didem RODOPLU ŞAHİN
Kocaeli Üniversitesi SHYO
Siv. Hava Ulaş. İşletmeciliği Böl.
drodoplu@yahoo.com

Yeter DEMİR
İller Bankası Genel Müdürlüğü
ydemir1@ilbank.gov.tr

ÖZET

Günümüz işletmeleri için bilgi, değer üretecek bir araç, manevi bir varlıktır. Bilgi toplanması, değerlendirilmesi, ihtiyaçlara cevap verecek şekilde kullanılması, saklanması ve dağıtılmasıyla geliştirilen bir kaynaktır. Bilginin yönetilmesi ve bilginin aktarılması için stratejiler oluşturulması gerekmektedir. Kurumsal bir yapı, profesyonel yöneticiler, belirlenmiş yetki ve sorumluluk alanları, düzgün organizasyon şemaları işletme içinde var olan bilgiye daha kolay ulaşmamızı sağlayacak araçlardır. Ancak bu kurumsallaşma gerekliliklerine tam olarak sahip olup olmadığı tartışma konusu olan aile işletmelerinde bilginin stratejik kaynak olarak görülmesi, saklanması ve aktarılması farklılık gösterebilmektedir. Yönetiminin temellerinin aile bağlarına dayandığı, şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocuklarının işletmenin yönetiminde görev aldığı, saygı, sevginin işletmenin temel ilkesini oluşturduğu aile işletmelerinde bilgi yönetimi ayrıcalıklı bir önem taşımaktadır. Çünkü aile işletmelerinde bilgi formal kaynakların yanı sıra aile kültürü, aile sohbetleri gibi kaynaklardan da elde edilmektedir. Bu bilgi akışı farklı kuşaklardan birbirine aktarılarak olmaktadır. Kuşakların kişilik ve davranış farklılıkları, kuşak farklılıklarından kaynaklı gösterdikleri farklı yönetim yaklaşımları bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve dağıtılmasında da farklılık göstermektedir. Bilgi veri ve enformasyondan farklı olarak doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. Bilgi insanın bildiği şeydir. Bilinen her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması çok zordur.

Bu çalışmada bilgiyi etkileyen kültür, süreçler ve teknolojinin aile işletmelerindeki uygulamaları üzerinde durulacaktır. Aile işletmeleri kültüründe önemli olan hikâyeler, kahramanlar, törenler, semboller, sözler, sloganlar gibi daha çok informal iletişime dayalı bilgide kayıplar olabileceği için bilgi yönetimi ayrıcalıklı önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin yönetim yapısı, aile ilişkileri etkisiyle bilgi yönetim süreci, aile bireylerinin ayrılmasından ve işgücünün demografik özelliklerinin değişmesinden, umursamazlıktan kaynaklanabilecek bilgi kaybı değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kuşaklar Kuşak Çatışmaları, Bilgi Yönetimi.

1. AİLE İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin %40'nı oluşturan aile şirketlerin büyük bölümü küçük ölçekli işletmelerdir. Amaçlarının içerisinde nesilden nesile geçen devamlılık ve başarı olsa da bu işletmelerden sadece %20'si 3. kuşak yöneticilere kadar ulaşmıştır.

Aile işletmeleri aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir. (Özalp, 1971: 29) Aile işletmeleri, ailenin ortak ticari amaçlarını gerçekleştirmek için kurmuş oldukları iştir. Bu işletmeler aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı sosyal ve kurumsal yapıdır. Mülkiyet aile işletmeleri için önemli bir kavramdır çünkü ailenin eş, çocuk, kardeş, gelin, damat gibi tüm üyelerine aittir. Mülkiyet aileye aittir. Bu durumda ailenin işi, işinse aileyi etkilemesine sebep olur. (Karpuzoğlu, 2004: 19)

2. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Aile işletmeleri içinde sevgi, çalışma ve değer verilen insanlar arası çoklu bağlantılardan oluşur. Aile şirketi olsun veya olmasın tüm işletmeler amaçlarına ulaşmak için kurum içi faktörleri analiz doğru analiz etmelidir. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri: aile temelli, sevgi saygı temelli dayanışma, birliktelik ve çalışma temelli aile işletmelerinde etkilidir.

2.1 Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

İletişim, dayanışma, özveri gibi aile işletmelerinin kendine has öz yetenekleri, aile işletmeleri için güçlü yönlerin temelini oluşturur (Günel, 2005: 28; Akdoğan,2000: 31-48; Alayoğlu, 2003: 24).

2.1.1 Çalışanların Sadakati

Aile işletmelerinin çalışan profili akrabalık ilişkisi olan, önceden tanınan bilinen, örf ve adetlere yakın gruplardan oluşur. Bu bağlılık aile işletmelerinde yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha yakın, daha sıcak yapar. Güven duygusunu, işe adanmışlığı ve çalışan sadakatini sağlar.

2.1.2 Aile Kültürü

Aile kültüründe belirleyici olan değerler, tutumlar ve standartlar aile işletmesinde de liderlik ve yönetim şeklini belirler.

2.1.3 Sosyal Statü

Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin statüsünü de etkiler. Çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, işletmeye zaman ve parasal tasarruf kazandıran bir durumdur.

2.1.4 Uzmanlık ve Ortaklık

Küçük yaştan beri aile işletmesi içerisinde yetişen konuya hakim olan, kariyer hedeflerini gözlemlediği aile işletmesine göre belirleyen, işin niteliğine uygun karakter ve eğitimle donatılmış aile bireyleri ailenin sahip olduğu bir firmada çalışarak daha yüksek tempoda görevlerini yaparlar.

2.1.5 Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Aile şirketlerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibarıyla büyük ölçüde aile fonlarından sağlanarak temin edilme yoluna gidilmektedir. Aile işletmelerinin birçoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamı öz kaynaklardan oluşmakta ve finansman sorunları daha çok aile içinde çözümleme yoluna gidilmektedir. Aile, işletmenin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir de onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeşir.

2.1.6 Bağımsız Karar Alma ve Kendi Geleceğini Denetleme

Aile işletmelerinde başkaları için değil de kendin için çalışmaları, kararlarını kendilerinin vermeleri bir üstünlük kazandırmaktadır. Özellikle, başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir.

2.1.7 Yönetimde İstikrar ve Devamlılık

İşletmelerin rotalarında yeniliğe açık ve çevreye uyumlu ilerlemelerinde, işletme için içsel bir uyumlaştırma aracı olan işletme stratejisi ve politikalarındaki istikrar aile işletmelerinde daha etkin bir süreklilik sağlar.

2.1.8 Dış çevreye uyum

Aile işletmeleri değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir, çünkü bu işletmelerde bürokrasinin baskısı azdır, hızlı karar alma yeteneği söz konusudur.

2.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

İletişim, dayanışma, özveri gibi aile işletmelerinin kendine has öz yetenekleri, koordineli, amaca yönelik ve kurumsal bir şekilde yönetilemediğinde ise aile işletmeleri için zayıf yönlerin temelini oluşturur (Günel, 2005: 28; Akdoğan, 2000: 31-48; Alayoğlu, 2003: 24).

2.2.1. Nepotizm

Aile işletmelerinin duygusal yapısından kaynaklanan ve yönetsel her süreçte söz sahibi aileden olan kişileri kollama, haklı görme, yüceltme ve ona karşı özverili davranma yaklaşımı işletmeye hâkimdir. Bu durum aile üyelerinin hem işe alma hem de yükselme esnasında kayırılması anlamına gelen nepotizmi oluşturmaktadır. Nepotizm diğer çalışanlarda adaletsiz bir yapıda çalışıldığı izlenimini yaratır. Bu durumu göremeyip profesyonel yöneticilerden yüksek performans bekleyen ve ücret sistemini de aile üyelerini kayıracak şekilde belirleyen sahip yönetici, düşen iş doyumunu ve işten kopan yöneticilerin farkına varmaz.

2.2.2 Aile Bireyleri Arasında Rekabet

Aile bireylerinin işletmeden beklentilerinin, amaçlarının ve bakış açılarının değişmesi ve diğer aile bireylerinden farklı olması aile işletmelerindeki uyumu bozabilir.

2.2.3 Tutuculuk

Değişimin önünde geçemediğimiz günümüzde, aile işletmelerinin çevreye, yeniliklere, teknolojiye karşı geliştirdikleri kapalı, çekingen, tutucu, aile örf ve adetlerine dayanan davranışları; fırsatları kaçırmalarına neden olur.

2.2.4. Merkeziyetçi Yönetim

Girişim, emek, fikir ve sermayedar olarak aile işletmesini mevcut duruma getirilmesinde öncül çabayı gösteren veya öyle hisseden aile bireyi merkeziyetçi bir yönetim yapısının olmasını ister. Otoritenin sahip yöneticinin veya belirlediği grubun elinde olmasını prestij ve gücün hala o kişinin elinde olduğunun göstergesidir.

2.2.5. Rol Çatışması

Aile olmaktan, anne, baba ve çocuk olmaktan dolayı üzerimizde olan roller aile işletmesi çatısı altında devam etmeyebilmektedir. Ancak bu durum rol karmaşasına neden olabilmektedir. Kişiliğini muhafaza ederken, belirlenen rolde oynamak durumunda olan çocuk, anne, baba, eş kişiliğinden ve işinden kaynaklı davranışları birbirine karıştırmadan ve çatışmadan yönetmek durumundadır.

2.2.6. Kuşaktan Kuşağa Geçişte Devretme Sorunu

Yönetimin gelecek kuşaklara devredilmesi sürecinde aile işletmelerinin temeli olan sevgi, ilişki ve özveri kavramları daha da netleşmektedir.. Kuşaklar arası geçiş, devretme aile mirasının evlada devri ve aile başarısını geleceğe taşımak anlamına gelir.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAKLAR ARASI DEVİR

Aile işletmelerinde mülkiyetin, yönetimin ve teknik işleyişin bir sonraki kuşağa devroluşu sürecinde baba, anne, eş, çocuk, gelin, damat, torun, kardeş ve kuzen gibi birçok farklı kuşak rol almaktadır. Bu aynı amaç için hareket eden aile bireylerinde aile işletmelerine karşı ilgisizlik, yetersizlik, yaş kuşak, karakter veya kültür farklılıkları ortaya çıkabilmektedir.

Aile işletmelerinde kişiler arasında oluşan bu farklılıkların bir yönetim sorunu haline gelmemesi için, yönetim devri öncesi birinci ve ikinci kuşağın bir süre birlikte çalışması ve geçişin kontrollü yapılması yararlı olacaktır. Aile işletmesinin ikinci kuşağa devrinin başarılması, sonraki kuşaklara devri de kolaylaştırmaktadır. İkinci kuşağa devreden işletmelerin % 50'si üçüncü kuşağa, %70'i de dördüncü kuşağa devredilebilmektedir. Bu yüzden birinci kuşaktan ikinci kuşağa aile işletmesinin devri, aileye önemli deneyimler kazandırmaktadır (Erdoğan, 2007: 126).

Birlikte çalışan ilk iki kuşak öncelikle birbirine karşı güven duyar ve birbirinin işletmeden neler beklediğini anlar. İkinci kuşak, işin nasıl yapıldığını, işin geleceğini, planları anlar, işi devralmakta daha objektif ve kararlı olur. Aynı objektif yaklaşım güç kontrolünü elden bırakmak istemeyen, güven konusunda aile bireyleri arasında kararsızlık yaşayan birinci kuşak içinde bütünü görmeyi sağlar. İkinci kuşağa devir daha sağlıklı temellere dayanır.

Aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilme sürecinde karşılaşılan sorunlar aile işletmelerinin kurumsallaşmaması planlama ve kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilememesi kaynaklı olabileceği gibi, aile işletmelerindeki bireylerin kişilik, algılayış ve kuşak farklılıklarından da kaynaklanabilmektedir.

İkinci kuşak yönetici yeni gelişmelere ayak uydurmak isteyebilmekte ilk kuşaktan kalma eski tip yaklaşımlarla çatışabilir. Bu durum farklı kuşaklardan gelen yöneticilerin doğasından gelmektedir.

Aile İşletmelerinde Bilginin Yeri Ve Önemi

Bilgi kavramından söz ederken beraberinde veri, enformasyon gibi kavramlardan da söz edilmekte ve çoğu kez birbirleriyle aynı anlama geliyorlarmış gibi kullanılmaktadırlar. Bu kavramlar aynı olmadığı gibi her biri bilgi işini başarıyla yürütmek için geçen süreçte farklı konumları ifade etmektedir.

Veriler (Data): olaylarla ilgili nesnel gerçekler olup, birbirleriyle ilişkilendirilmemişlerdir. Kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış biçimde kaydedilmesidir (Barutçugil, 2002:57).

Bilgi –veri ve enformasyondan farklı olarak- doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. En basit ifadesiyle bilgi insanın bildiği şeydir. Bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması mümkün değildir (Gooijer, 2000:303-310). Bilgi daha iyi karar vermeyi sağlar. Saygının, sevginin, özverinin ve samimiyetin temelini oluşturduğu aile işletmelerinde, duygular gerekliliklerin önüne geçebilmektedir. Oysaki aile işletmelerindeki bilginin kurumsal hale getirilmesi, aile işletmeleri için çok önemlidir.

Aile işletmelerinde bilgiden söz ettiğimizde gündelik ve teknik tüm bilgilerin üzerinde durmaktayız:

Gündelik Bilgi: İnsanın günlük yaşamında bir-iki tecrübeden genellemelere ulaşması şeklinde ortaya çıkan bilgidir. Aile işletmelerindeki gündelik bilgiler düzensizdir, sadece o aileye özeldirler, genel geçerlilikleri yoktur. Doğrulukları da kesin değildir ama aile ilişkileri için önemli bilgilerdir. Ailenin alışkanlıkları değer yargıları iş yapma usullerinin temelini oluşturan bilgidir.

Teknik Bilgi: İnsanın günlük yaşamını kolaylaştırmak amacıyla araç gereç yapımı ile ilgili bilgidir. Bu teknik bilgiler bazen İnsanın gündelik yaşantısındaki tecrübelerle dayanarak bazense o aile ait diğer gerçek/bilimsel verilerden yararlanarak ortaya çıkan bilgilerdir. Ailenin geçmişi, kahramanlıkları, ilişkilerini, akrabalık bağlarını, informal söz, borç dostluk ve düşmanlıklarının temelini oluşturan bilgidir

Bilimsel Bilgi ise bilimsel yöntem ve akıl yürütme yoluyla varlıklar hakkında elde edilen bilgidir. Bilimsel bilgi nedensellik ilkesini kullanarak olgular üzerinde hipotezler üretir ve bunları deneyle sınar. Deneysel testleri geçen hipotezler bilimsel bilgi dağarcığına katılır. Bilimler formel doğa insan bilimleri olmak üzere üç gruba ayrılır. Bilimsel Bilgi, nesneldir. Bireyden bireye değişmeyip herkes için aynıdır, evrenselidir. bilim herhangi bir milletin, ırkın malı değil bütün bir insanlığın malıdır, akla ve mantığa dayalıdır. Bilimsel olan, akılsaldır. Eleştiriye açıktır. Aksine kanıt gösterildiği zaman bilimsel bilgi geçerliliğini yitirebilir. Ailenin mali yapısının, aile işletmesindeki temel kavramları oluşturan, amaca ulaşmak için stratejik olarak kullanılabilecek bilgidir.

Günümüzde bilgi işletmeler için değer üretecek bir araç, bir manevi varlıktır. Dış ilişkiler sermayesidir; müşteri, ortaklar, tedarikçiler, yatırımcılar, yasa koyucular ve uygulayıcılarla iş birliği yapılmasıdır. Bilgi yapısal sermayedir, bilgi ve iletişim teknolojilerinin, sistem ve yazılımların, veri tabanlarının, belgelerin ve görüntülerin, kavramların, işletme modellerinin, patentlerin kullanım haklarıdır. İnsan sermayesidir; bireylerin içlerindeki yetenekler, bilgi, beceri, deneyimler ve sorun çözme kabiliyetidir. Toplumsal sermayedir; yaşanan ilişkilerin kalite ve değerini artırmaktadır. Çevre sermayesidir (Alle, 2001: 5).

Unutulmamalıdır ki, profesyoneller, zamanlarının % 80'ini ihtiyaç duydukları bilgiyi arayış bulmak (information-searching), geriye kalan %20'lik kısmı da bu bilgiyi biçimlendirmek (information-formation) ve karar vermek (decision-making) amacıyla kullanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2002: 544).

3.1 Aile İşletmelerinde Bilgi Yaratılma Süreçleri

Veriden bilgiye doğru olan yolculukta elde edilen değer işletmeye fayda sağlayacak, rekabet avantajı yaratacak biçime gelebilmesi, organizasyonun tüm imkânlarıyla etkileşim halinde olmasıyla mümkündür. Bu süreç gerekli olan bilginin tespitinden, onun elde edilmesine-üretilmesine, örgüt içinde paylaşılmasına-koordine edilmesine ve değerlendirilmesine-yönetilmesine doğru uzanır. Aile işletmelerinde korunması gereken bilginin sadece kurumsal bilgi değil, aile işletmesi olmanın hassas duygusal ve ilişkiye dayalı bilgide olduğu göz ardı edilmemelidir.

Önemli olan aile işletmesine ait teknik, güncel veya bilimsel olan bilginin yönetilmesi bilgi boşluğunu tanımlanması, “bilginin geliştirmesi ya da elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin değerlendirilmesiyle işletmeye üstünlük kazandıracak şekle gelmesidir (ML, 2004: 4-20).

3.1.1 Aile İşletmelerinde Bilgi Boşluğunu Saptamak

Bilginin kökeni algılama ve soru sormadır. Kurumsal yapısı tam oturmamış aile işletmelerinde sorulan soruyu yanıtlama çabası sırasında bilginin ortaya çıktığını görülmektedir. Geçmişe ait ilişkilere ait, akrabalara ait, kayıt dışı alışverişlere, kayıt dışı imtiyazlara ait bilgiler önem taşımaktadır. Bilginin doğru ya da yanlış olması doğru algılama yapılmasına ve doğru soru sorulmasına bağlıdır. Bu nedenle bilgi önü ve arkası olan sanki bir ırmak gibi akıcı özelliktedir. İnsanlığın bilgi birikimini göz önüne getirmeye çalışadığımızda bu ırmağın boyutlarını ve debisini hatta giderek hızlandığını daha iyi anlayabiliriz (Uhri, 2004: 5).

Bilginin geliştirilmesi birey düzeyinde başlar, gelen yeni kuşağın güncel ve geçmiş formal veya informal bilgiye hakim, bilgiye yön verebilmek için yetkinliklerinin geliştirilmiş olması gerekir. Daha sonra bu bilginin organizasyon düzeyinde yönetilmesi için süreçler ve sistemler üzerinde durulur. Son olarak da müşteri düzeyinde bilgiye dayalı ürün ve hizmetler sonucu memnuniyet düzeyinin eyleme dönüşmesi göz önüne alınabilmektedir (Barutçugil, 2002: 227).

Bazı bilgiler diğerlerine göre daha değerlidir. Organizasyona sağladığı fayda açısından farklılık gösteren bilginin değerine karar vermek için bilginin kullanıma uygunluğu, kalitesi zaman açısından sağladığı kazanç ve niceliği önemlidir. Bilginin uygunluğu, karar verme aşamasındaki etkinliğiyle değerlendirilir. Bilginin gerçekliği onun kalitesiyle, karar verme aşamasında kullanılma miktarı ise niceliğiyle ilgilidir (Certo, 1997: 509-521).

3.1.2 Aile İşletmelerinde Bilginin Üretimi

Günümüzün en önemli özelliği toplumun bilgi üretme kabiliyetidir. Her ülke kendi potansiyeline göre bilgi üretmek üzere araştırma-geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır. Araştırma geliştirme faaliyetleriyle yeni ürünler elde edilebildiği gibi, hazır bilgilere erişmek veya erişilmiş bilgilerin nasıl kullanılacağına öğretilmesi de mümkün olmaktadır. Bundan dolayı tüm gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler araştırma- geliştirme faaliyetlerine önem vermektedir.

Aile işletmeleri açısından bilgi üretimi ise yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilmesiyle ilişkilidir, buda insan merkezli özellikle insanın zihinsel gücüne dayalı yeni bir dönem başlatmaktadır. Ancak bilgi üretimi sadece o zamanki zihin gücüyle değil, aile işletmesinin geçmişte de elde etmiş olduğu bilgilerin çeşitli etkileşimi sonucu yeniden yapılandırılarak ve yeni uygulamalara tabi tutularak sağlanır.

İşletmeler çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, üretme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır. Ayrıca organizasyonlar iç kaynak kullanarak da bilgi elde ederler üretme, yedekleme ve keşfetme bu yöntemler arasındadır. Üretme bir projede veya uygulamada elde edilen tecrübelerin başka yerlerde ve projelerde de kullanılması iken, yedekleme bir bilginin yerine kullanılacak alternatifler üretmektir. Keşfetme ise organizasyonun bilgi tabanı içerisinde gizli halde bulunan bilgiyi ortaya çıkarmaktır (Davenport, 2001: 95-96).

3.1.3 Bilginin Koordinasyonu

Aile işletmelerinde bilginin farklı mekanlarda, farklı biçimlerde, farklı kişilerde, dağınık ve savruk biçimde bulunduğu gerekli tedbirler alınmazsa, çoğu zaman çalışanlar organizasyon içerisinde dağınık halde bulunan bilginin varlığının dahi farkında olamayabileceği göz ardı edilmemelidir. Bilginin erişilebilir ve uygulanabilir bir biçimde olabilmesi için sıralanması ve belirleyici özelliklerinin korunarak tasnif edilmesi büyük önem taşımaktadır. Buda bilginin tasnif edilmesi, bilginin toplanması, tanımlanması, tasvir edilmesi –içeriğinin, ne olduğunun ve ne işe yarayacağının açıklanması-, kullanıma ve saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir. Bilginin hangi iş hedeflerine hizmet edeceği, bu bilgiyi destekleyen diğer yan bilgilerin nasıl ortaya çıkacağı ve bilgilerin uygunluğu eksiksiz olmalarından çok daha önemlidir. Elde edilen bilgiyle bir şey yapıp yapılamayacağı onun önemine, ne yapılacağı ise türüne bağlıdır (Davenport, 2001: 107).

İşletmeler elerinde önemli bilginin yerini bilmek için bilgi haritası çıkarırlar, bu bir bilgi deposu değil bir tür liste ya da resimlerle ifade edilmiş rehberdir. Çalışanların işletme içindeki bilgi kaynağına

ulaşabilmeleri için izleyecekleri yolu göstermektedir. Bilgi haritaları şirket kültürünün en önemli göstergelerindendir (Davenport, 2001: 111).

3.1.4. Aile İşletmelerinde Kuşaklar Arası Bilginin Yönetimi

Aile işletmesinde hem bireysel hem de toplu öğrenme ve paylaşım, know-how uygulamalarından elde edilen değer sürecine bilgi yönetimi denilmektedir. Harvard Business School profesörü David Garvin'e göre, "işletmeler, bilgiyi yaratmalı, edinmeli ve transfer etmeli, yeni görüşler doğrultusunda davranışlarını değiştirmelidirler" (Finerty, 1997:100). Bilgi yaratmada, edinmede, yorumlamada transfer etmede ve yeni oluşturulmuş bilgiler ve görüşler doğrultusunda davranışları değiştirmede yetenekli olan firmalar öğrenen organizasyon kavramını benimsemiş olan organizasyonlardır.

Bilgi yönetimi veriler üzerinde çalışmayı tespit etmeyi, toplamayı, biriktirmeyi, anlamayı, anlamlandırmayı, paylaşmayı, öğretmeyi, değiştirmeyi, düzeltmeyi, takdim etmeyi ve analiz etmeyi gerektirir. Bunun içinde aile işletmeleri, bilgi ile ilgili kendilerine sorular sormalıdır (Hamel, 2001:15).

1. Aileye özel bilgiye nasıl erişilebilir ve onu nasıl içselleştirebilirim?
2. Birbirinden çok ayrı bilgi türlerini nasıl birleştirebilirim? Çünkü değer yaratmak için ya yeni bilginin eski sorunlara uygulanması ya da var olan bilginin çok farklı biçimleri arasında sentez yapılması gerekir.
3. Aile şirketine ait bilgiyi, şirketler arası hatta sınırlar ötesindeki potansiyel bilgiye nasıl dönüştürebilirim. Çünkü küresel olmak, bilginin dünya üzerinde kolayca hareket edebilen ürünler biçiminde aktarılması anlamına gelmektedir.

Tüm bu soruların yanıtlarının bulunabilmesi, bilgi yönetiminin temel ilkeleriyle mümkündür (Davenport, 2001: 107).

4. SONUÇ

Aile işletmelerinde bazen sermayenin yetersizliğinden, bazen bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmamasından bazen, kardeş veya kuzenler arasındaki rekabetten bazense profesyonel yöneticilerin, aile şirketlerine alınmasındaki zorluklardan dolayı bazı sorunlar yaşanmaktadır.

Aile işletmeleri öncelikle amaçlarıyla uyumlu bir örgüt yapısı oluşturulmalı. İş ve görev tanımlarını yapmalıdır böylelikle kurumsal gerçek teknik bilgilerinden birini de şekillendirmiş olurlar Aileden olan / olmayan tüm çalışanlar için iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim sağlanmalı. Şirket içinde de sürekli eğitim programları uygulanmalıdır böylelikle çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygusu sağlanmış olur. Eğitimle donatılmış akraba/profesyonel çalışan bilginin koordine edilmesinde önemli rol almaktadır. Çalışanlara adalet ve sadakat duygusuyla yaklaşılmalıdır. Şirket içinde insan kaynakları, yönetim ve üretim gibi bölümlerin yetki yönetmelikleri oluşturulmalı, iyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kurulmalıdır. bu düzenlemeler işletmenin teknik bilgisinin oluşmasına da yardımcı olur. Kurumsallaşma için bu gereklidir. Kurumsallaşma için temel bilgilerin şekillenmesinin yanı sıra örgütsel davranış kalıplarının da oturması gerekmektedir. Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmesi ve aile fertlerinin diğer çalışanlar kadar çalışmaları gerekmektedir. Çok küçük şirketler hariç bütün aile şirketlerinde bazı kilit noktalarda aileden olmayan profesyonellerin istihdam edilmesinde en azından profesyonel desteğin ikinci veya üçüncü kuşakta alınmasında yarar vardır. Sorunlar çok kötü hale gelmeden, yönetimdeki sorun ya aileden ya da profesyonel birine emanet edilmelidir. Hem yeni kuşaklara hem de profesyonel yöneticilere devir sırasında bilgi ve bilgi yönetiminin önemi daha da artmaktadır.

Organizasyon içerisinde ki bilginin tespiti, açığa çıkarılması ve üretilmesi bilgi enformasyon sisteminin geliştirmesiyle mümkündür. Bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme, bilgi işçileri arasında görüşmeler düzenleme, beyin fırtınası oturumları düzenleme, personelin ve yeteneklerinin envanterini oluşturma, en iyi uygulamaları arama, bilgi haritasını oluşturma, örgüt içinde örnek olaylar oluşturma, senaryolar geliştirme, danışmanlar ve araştırmacılar yararlanma, stratejik çalışmaları sürdürme, intranet oluşturma, internet ulaşımını sağlama, müşterilere, pazarlara, ürün gelişimine ve rekabete değer vermayla sağlanır. Bu süreçlerde elde edilen bilginin doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilmesi için organizasyon açısından değer ifade edebilmesi onun tasnif edilmesi (sınıflandırılması), belli bir şekle sokulması ve saklanması gerekir. Duygusalıktan, kollarıma alıktan aile olma duygusalının ayrılarak objektif olarak değerlendirmek gerekir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olmaktadır.

Aile işletmelerinde kuşaklar arası bilgi kaybını engellemek için bilgi yönetimi planlaması yapılmalıdır. Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir. Günümüzde ise bilgi yönetimi hem gereklilik hem de iş süreçleri iyileştirmek demektir. Bilgi yönetimin, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır. Bu da analitik düşünme becerisi gelişmiş yeni kuşaklar için aile işletmesine daha çok bağlılık sağlar. Böylelikle kuruma giren bilgi süreklilik sağlar.

Böylelikle bilgi yönetimi; kurum içinde bilgi akışını hızlandırır, hızlı düşünebilen ve değişebilen bir organizasyon oluşturur, sorunların hızlı tespiti ve çok daha hızlı çözümünü sağlar. Kâğıtsız, elektronik ortamda hızlı çalışılır, organizasyondaki parlak fikirlere hızlı ulaşılır ve bu fikirlerin oluşturduğu bilgilere sahip kişiler daha hızlı tespit edilir. Gerçek zamanlı raporlama sağlar, online kütüphaneler oluşturur, tüm standart işleri bilgisayarlaştırır, proje üretebilmek için zaman sağlar, mal ve hizmet kalitesini artırır, iş yükü ve geçen süre arasındaki oranı artırır. Veriye dayalı hiçbir rapor hazırlanmaz. Bilgiler girildikçe çeşitli süzgeçler yardımıyla raporlar otomatik olarak oluşur ve bu raporlara her zaman her yerden ulaşılabilir. Böylelikle bilgi her zaman tazeliğini korur ve o andaki verilere göre şekillenir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. (2000). “Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”. *Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. Sayı 1.
- Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y. (2004). *Bilgi Yönetimi Nedir? Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi.
- Alayoğlu, N. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği. İstanbul.
- Allee, V. (2001). “Bilginin Getirisi”. *Executive Excellence*. 4 (48).
- Anfuso, D. “Relating to the Y Generation”, HR Professionals Learn to Manage Group as Large as the Boomers.
- Ates, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2002). “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi*. 10-11 Mayıs 2002. Hereke-Kocaeli.
- Certo, S. (1997). *Modern Management Diversity, Quality, Ethics And The Global Environment*, Prentice Hall. New Jersey.
- Davenport, T.H. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Rota Yayınları. İstanbul.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İgiad Yayınları. İstanbul.
- Gooijer, J. “Designing A Knowledge Management Performance Framework”. *Journal of Knowledge Management*. 4 (4).
- Günel, R. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Adana.
- Hamel, G. (2001). “Bilgi Stratejisi”, *Executive Excellence*, 5 (55).
- Karpuzoğlu, Ebru, (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Hayat Yayınları. İstanbul.
- Lindsey J. MS, Med, EMT-P, “Educating and Managing the Gap” *Journal Of Emergency Care, Rescue And Transportation*
- MA Bickel Janet; Brown, Ann J. MD (2005). - Cilt 80 - Sayı 3
- Markus, M.L. (2004). “Technochange Management: Using It To Drive Organizational Change”, *Journal Of Information Technology*.

- Odabaş, H. (2003). “Kurumsal Bilgi Yönetimi”. *Aylık Strateji Ve Analiz E-Dergisi*. Sayı 10
- Özalp, Ş. (1971). *Küçük İşletmeler*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları. Sevinç Matbaası. Ankara.
- Rodoplu, D. (2003). “Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme (BB,X ve Y kuşakları)”. *II. Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi*. II. Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongre Kitabı.
- Terry, F. (1997). “Integrating Learning and Knowledge Infrastructure”. *Journal of Knowledge Management*, 1 (2).
- Uhri, M. (2004). *Bilgi İrmağında Boğulmak*. Ekolay Haber Yayınları. 22.09.2004.
- Van Den Dool, N. *Generation X Generation X The New Workforce The New Workforce*. www.ih-ra.com/events/37th-congress/pdf/Nicole_van_Den_Dool_Monday.pdf

BİLANÇO MAKYAJLAMA YÖNTEMLERİ ve ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ

Öznur ÇORBACI
Kastamonu Üniversitesi
Cide Rifat Ilgaz MYO
ocorbaci@kastamonu.edu.tr

Ebubekir DOĞAN
Kastamonu Üniversitesi
Kastamonu MYO
edogan@kastamonu.edu.tr

ÖZET

İşletmenin temel mali tabloları içerisinde yer alan ve içinde bulunduğu finansal durum hakkında bilgi veren, elde etmiş olduğu varlıkları ile kaynaklarını gösteren finansal tablolara bilanço denir. Bilançolar, finansal bilgi kullanıcılarını aldatmaya yönelik, yöneticiler ve ilgili çıkar grupları tarafından rant sağlamak amacıyla olduğundan farklı düzenlenebilmektedir. Gerçeği yansıtmayan bu finansal tablolarda hileli finansal tablolar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamızın amacı, bilanço hilelerini yani bilanço makyajlama yöntemlerinin neler olduğunu araştırmak İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören şirketlerin uygulamış olduğu bu yöntemleri örnek firmalar üzerinde göstermektir.

Anahtar kelimeler: Bilanço, Bilanço Makyajlama, Muhasebe Hileleri.

1. GİRİŞ

Finansal bilgi kullanıcıları için işletme hakkında en önemli ve özet bilgiyi sunan, temel mali tablolardan biri olan bilançolar, yöneticiler tarafından ya da ilgili çıkar gruplarının baskısından dolayı farklı olarak düzenlenebilmektedir. Çalışmamızda bilanço hileleri ya da bilanço makyajlama olarak adlandıracağımız bu uygulamanın en önemli amacı, finansal tablo kullanıcılarını yanıltmaktır.

Son yıllarda şirket skandalları ile birlikte gündeme gelen muhasebe hilelerinden biri de bilanço makyajlamadır. Makyaj güzel göstermek için yapılabileceği gibi kötü göstermek için de yapılabilir. Makyajlama geçici bir süre için yapılacağından, bu makyajın silinmesi ya da geçerliliğini kaybetmesi sonucunda işletmelerin asıl yüzleri ortaya çıkacak ve bu durumda krize neden olacaktır.

Bu açıdan bakıldığında bilanço makyajlamada da amaç makyaj da olduğu gibidir. İşletmeler ya olduğundan tamamen farklı bir yapıda gözükmek için ya da iyi ama daha da iyi gözükmek için yapıyor olabilirler. Varsa bir kusura ya da eksik bir yönü bunu finansal tablo kullanıcılarına yansıtmamak için uğraşırlar. Her ne nedenle olursa olsun bilanço makyajlamada bir yanıltmaca vardır. Bilançolarını süsleyerek, makyaj yaparak, kusurlarını kapatarak içinde bulunduğu durumu saklamaya, insanları yanıltmaya çalışırlar.

2. BİLANÇO MAKYAJLAMA

Bilanço, işletme varlıklarına yapılan yatırımın, kredi verenlerce finanse edilen kısmı olan yabancı kaynakların ve işletmenin net varlıkları üzerindeki ortakların hakları olan öz sermayenin yapısı ve büyüklükleri hakkında bilgi sağlarken; geri dönme oranlarının hesaplanması, kaynak yapısının değerlendirilmesi ve likidite ve finansal esnekliğin belirlenmesi, bunlardaki zaman içindeki değişimlerin ve kalemler arasındaki ilişkilerin gösterilmesi için temeldir (Ayıboğa, 2001: 6).

Finansal bilgi kullanıcıları için bu kadar öneme sahip olan bilançoların gerçeği yansıtmayacak şekilde düzenlenmesi hem işletme hem de kullanıcıları sıkıntıya sokacaktır. Yanlış kararlar alınmasını sağlayacaktır. Bu yüzden bilançoların, işletmenin içinde bulunduğu durumu yansıtmaması istenir. Aksi bir durum bilanço makyajlamayı ortaya çıkarır.

Bilanço makyajlama, bilanço oluşturulurken muhasebe ve bilanço ilke ve esaslarına bilerek uyulmaması sonucu, işletmelerin finansal durumunu olduğundan iyi veya kötü göstermek amacıyla bilançonun yanlış düzenlenmesidir. Bu uygulamalara aynı zamanda bilanço hileleri de denilmektedir ve

menfaat sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bilanço maskelenmesinin amacı, işletmenin ekonomik ve mali yapısı, karlılık ve likiditesi hakkında yanlış bilgi vermek veya imaj yaratmaktır.

Son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'deki şirketlerin ve devamında Avrupa'da ki şirketlerin mali tablolarında yapmış olduğu usulsüzlükler, bu tür uygulamalara ne kadar çok gidildiğini göstermektedir. Bu şirketler, yatırımcıları yanıltmak amacıyla ya kârlarını yüksek gösterme ya da daha az vergi ödemek amacıyla kârlarını olduğundan daha düşük gösterme çabası içerisindeyler. Bu şirketlerden en son yaşanan örnek 2009 yılında Hindistan' ın dördüncü büyük yazılım devi olan Satyam Computer şirkettir. Bu şirketin yöneticisi istifa ederken, istifa mektubunda şirketin muhasebe kayıtlarında usulsüzlük yaptığını itiraf etmiştir. Bu şirket, gelirlerini ve varlıklarını olduğundan çok daha büyükmüş gibi göstererek yatırımcıları yanıltmaya çalışmıştır. Bunun ortaya çıkmasından sonra borsada çok büyük düşüşler yaşanmıştır. Bu gibi olayların gerçekleşmesinde sadece şirketlerin payı yoktur. Bunları denetlemekle yükümlü olan denetim firmalarının da sorumluluğu vardır. Satyam gibi diğer şirketlerde de denetim firmalarının şirketin mali tablolarının düzgün incelenmediği, kendilerinin de yapmış olduğu açıklamalardan anlaşılmaktadır.

Bilanço makyajlama iki şekilde yapılabilir. Ya olduğundan güzel göstermek ya da kötü göstermek amacıyla bilançolar makyajlanabilir. Bilançoyu değiştirmek için yapılan hile, işletmeyi olduğundan kötü göstermek için yapılırsa “bilanço örtülenmiş (maskelenmiş)” olmakta, diğer taraftan işletmenin durumunu daha iyi göstermek için bilançoda yapılan düzensizliklerde “bilanço süslenmiş”, “bilanço güzelleştirilmiş” olmaktadır (Gürbüz, 1995: 60).

İşletmenin mali ve iktisadi yapısının daha iyi gösterilmesi için yapılan bilanço güzelleştirmelerinin yani bilançonun olumlu yönden maskelenmesinin temel nedeni şunlardır: (Kirik, 2007: 61)

- Daha fazla kredi alabilmek,
- Çok ortaklı şirketlerde ortakları tatmin etmek için fazla kâr dağıtmak,
- İşletmenin kamuoyunda imajını güçlendirmek,
- Borsada hisse senetlerinin fiyatlarını arttırmak,
- Vergi ödeyebilmek,
- Yeni ortakların işletmeye katılmasını teşvik etmek.

Bilançonun kötüleştirilmesi yani bilançonun olumsuz yönde gösterilmesinin nedeni ise;

- Vergi ödenmemesini veya noksan ödenmesini sağlamak yani vergi kaçırarak,
- Kâr dağıtılmaması veya daha az kâr dağıtılmasını sağlamak,
- Hisselerin borsa değerini düşülerek spekülasyon yapmaktır.

3. BİLANÇO MAKYAJLAMA YÖNTEMLERİ

İşletmeler bilançolarını olumlu ya da olumsuz yönde kullanıcıları yanıltmak amacıyla değiştirirken bazı yollar kullanılmaktadır. Bilançonun süslenmesi yani olduğundan daha iyi gösterilmesi amacıyla;

- Aktifte yer alan varlıkların değeri olduğundan daha yüksek gösterilebilir.
- Amortisman ayrılmayabilir yada farklı amortisman yöntemleri kullanılarak düşük miktarda amortisman göstererek karını yüksek gösterebilir.
- Şüpheli alacak kalemini düşük ya da hiç göstermeyerek kar yüksek gösterilebilir. Ya da şüpheli alacakları için karşılık ayırmayabilir ve böylece karı yükseltebilir.
- Başkalarına ait mallar işletmenin varlığıymış gibi gösterilebilir.
- Gider yazılması gereken bazı masrafları aktifleştirilebilir.
- Cari dönem giderleri sonraki dönemlere aktarılabilir. Örneğin değersiz duruma gelen aktifleri zarara atmama yolunu seçme gibi.
- Gelecek dönem gelirleri cari dönem geliriymiş gibi gösterilebilir.
- Henüz son aşamaya gelmemiş ve gelir doğuracak işlemleri kayıtlara önceden gelir unsuru olarak kaydedilebilir. Örneğin satış işlemi sonlanmadan yüklemesi yapılan malları gelir kaydetmek, önemli belirsizlikleri varken bir unsuru gelir yazmak, gelecekte yapılacak bir hizmet için alınan bir avansı gelir yazmak gibi.
- Bir takım giderler yasal defterlere hiç kaydedilmeyebilir.
- Satılmayan mallar satılmış gibi gösterilebilir.

- Bir kerelik kazanç operasyonları ile gelir arttırılabilir. Örneğin düşük değeriyle bir varlığı yüksek bir değeriyle satmak. Gereksiz bir biçimde borçları erken ödeyerek iskonto geliri sağlamak gibi.
- Sahte gelir kalemleri yaratılabilir. Örneğin işletmelerin aralarında benzer veya yakın değerde varlıklarını değiştirerek gelir yaratmaları, gelen iade paralarını gelir yazmaları, ara dönemlerde düzenlenen mali tablolarda düzmece tahminlerle geliri arttırmaları.
- Personele açıktan ücret ödeyerek personel giderleri az gösterilebilir.
- Dövizli borçlar veya alacaklar bilanço tarihindeki kurdan değerlendirilmeyebilir.
- Örtülü kar aktarımı yapılabilir yani grup şirketlerine veya şirket ortaklarına emsallerine göre daha düşük faiz oranı üzerinden şirket kaynaklarından fon kullandırılabilir.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin bilançolarında gerçekleştirdikleri makyajlama yöntemlerini uygulayan şirketlerin hangi makyajlama yöntemini kullandıklarını içermektedir.

5. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK VERİLER

Araştırma, 2008 yılında tespit edilen ve hisse senetleri borsada işlem gören 20 şirketin bilanço makyajlama yöntemlerini kapsamaktadır. Bu dönemde gerçekleştirilen bilanço makyajlama yöntemlerini belirleyebilmek için Sermaye Piyasası Kurulu'nun haftalık bültenlerinden yararlanılmıştır. Haftalık bültenlere www.spk.gov.tr adresinden erişilmiştir.

6. BULGULAR

Halka açık şirketlerin bilançolarındaki gerçeğe aykırı uygulamalar Sermaye Piyasası Kurulu'nun yapmış olduğu denetim ve incelemeler sonucunda ortaya çıkartılmaktadır. Ayrıca bağımsız denetime tabi olanlarda, bağımsız denetim şirketleri tarafından yapılan çalışmalar sırasında bilançolardaki gerçeğe aykırı durum ortaya çıkartılmakta ve bu durum bağımsız denetim raporlarında yer alan şartlı görüşlerle kamuoyuna açıklanmaktadır.

Türkiye'de bilanço makyajlama yöntemleriyle ilgili örnek olaylar;

Ünal Tarım Ürünleri İhracat ve Sanayi A.Ş. tarafından gerçekleştirilen bilanço makyajlama yöntemleri, 2008 yılında SPK tarafından yapılan denetim ve incelemeler sonucunda (SPK, Haftalık Bülten, No: 2008- 14);

1. Şirket, muhasebe kayıtlarındaki müstahsillere verilen sipariş avansı olarak yansıtılan şirket alacaklarının gerçek durumu yansıtmadığı, müstahsillerin şirkete, şirket kayıtlarında görünen tutarda borçlu olmadığı, söz konusu gerçek dışı avans alacaklarının karşılığı olan mal ve hizmet bedelinin temin edilememesi nedeniyle ilerleyen yıllarda gider yazılarak şirketin zarara uğratıldığı,
2. Şirket parasının müstahsile ödenen sipariş avansı hesaplarına gizlenerek şirket amacı ve faaliyet konusu dışında kullanıldığı,
3. Gerçeğe aykırı ödeme makbuzları ve sahte mutabakat yazıları düzenlendiği,
4. Şirketin alacağına kalmamasına rağmen bilançolarında alacaklı olarak gösterdiğini ve bu alacağa faiz tahakkuk ettirdiği ortaya çıkartılmıştır.

Okan Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. nezdinde SPK tarafından yapılan incelemeler sonucunda (SPK, Haftalık Bülten, No: 2008- 18);

1. Şirket muhasebe kayıtlarında gösterilen Verilen Sipariş Avansı olarak gösterilen tutarların gerçek durumu yansıtmadığı,
2. Şirketin, grup şirketlerine emsallerine göre daha düşük faiz oranı üzerinden şirket kaynaklarından fon kullandırıldığı,
3. Şirketin, mevcut alacaklarını tahsil edemediği aynı cari hesaba mahsuben mal satışı yaptığı ortaya çıkartılmıştır.

Tukaş Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. nezdinde SPK tarafından yapılan inceleme sonucunda (SPK, Haftalık Bülten, No: 2008- 30);

1. Şirketin kamuya açıklanan bilançolarının ve bilançolarında yer alan bilgilerinin yalan, yanlış ve yanıltıcı nitelik taşıdığı,
2. Şirketin, bayilerine gerçek dışı faiz bedeli ve vade farkı bedeli tahakkuk ettirerek gerçek dışı ve hileli gelir tahakkukları yaptığı,

3. Şirketin, dönem karını fiktif olarak yüksek gösterdiği tespit edilmiştir.

SPK tarafından 2008 yılında yapılan denetim ve incelemeler sonucunda ortaya çıkartılan bilanço makyajlama yöntemleri aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Bilanço Makyajlama Yöntemleri

Bilanço Makyajlama Yöntemleri	Şirket Sayısı
1. Şirket parasının müstahsile ödenen sipariş avansı hesaplarında gizlenerek şirket amacı ve faaliyet konusu dışında kullanılması,	1
2. Şirketin, muhasebe kayıtlarında müstahsillere verilen sipariş avansı olarak yansıtılan şirket alacaklarının gerçek durumu yansıtmadığı, müstahsillerin şirkete, şirket kayıtlarında görünen tutarda borçlu olmadığı, söz konusu gerçek dışı avans alacaklarının karşılığı olan mal ve hizmet bedelinin temin edilememesi nedeniyle ilerleyen yıllarda gider yazılarak şirketin zarara uğratılması,	1
3. Stokların yüksek değerlenmesi veya gösterilmesi,	1
4. Grup şirketlerine veya şirket ortaklarına emsallerine göre daha düşük faiz oranı üzerinden şirket kaynaklarından fon kullandırılması,	7
5. Şirketin, mevcut alacaklarının takibini yapmayarak söz konusu alacakların şüpheli hale gelmesi ve borç ödeme kabiliyeti bulunmayan şirketlerin yüklü miktarlarda alacaklı hale getirilmesi, şüpheli hale gelen alacaklara karşılık ayrılması ve şirketin, alacaklarına faiz tahakkukunda bulunmaması,	5
6. Şirketin, bayilerine gerçek dışı faiz bedeli ve vade farkı bedeli tahakkuk ettirerek gerçek dışı ve hileli gelir tahakkukları yapması,	1
7. Şirketin, dönem karını fiktif olarak yüksek göstermesi ve geçmiş yıllara ait kar dağıtımlarının yanlış yapılması,	1
8. Ödenmemiş sermayenin gerçeğe aykırı muhasebe kayıtları yapmak suretiyle ödenmiş gösterilmesi.	3
Toplam Gözlem Sayısı	20

Tablo 1’de yer alan bilgileri incelediğimizde araştırma kapsamındaki şirketlerin bilanço makyajlama yöntemlerinden en çok grup şirketlerine veya şirket ortaklarına emsallerine nazaran daha düşük faiz oranı üzerinden şirket kaynaklarından fon kullandırılması yöntemini uyguladıklarını görmekteyiz. Bu yönteme örtülü kar aktarımı da diyebiliriz. Tablo 1’i incelediğimizde araştırma kapsamındaki şirketlerin %35’inin bu yönteme başvurduğunu görmekteyiz.

Diğer önemli bilanço makyajlama yöntemi ise, şüpheli ticari alacaklara düşük karşılık ayrılması veya hiç karşılık ayrılmamasıdır. Bunun yanı sıra ticari alacaklar kaleminin olması gerekenden daha yüksek gösterilmesi ve şirketin alacaklarına faiz tahakkuk ettirilmemesi de alacaklar kaleminde görülen makyajlama yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki şirketlerin %25’inin bu yönteme başvurduğu tabloda görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin %15’inin de ödenmemiş sermayenin ödenmiş gösterilmesi suretiyle bilanço makyajlama yöntemini kullandığını görmekteyiz.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; bilanço makyajlama kavramı ve bilanço makyajlama yöntemleri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda çalışmanın uygulama kısmında ise, Türkiye’de 2008 yılında SPK tarafından yapılan denetim ve incelemeler sonucunda ortaya çıkartılan ve bilançolarında gerçeğe aykırı beyanda bulunan 20 şirket bilançolarında kullanmış oldukları yöntemler açısından analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda inceleme kapsamındaki 20 şirketten 7 (%35) şirketin, örtülü kar aktarımı olarak ifade edilen; grup şirketlerine veya şirket ortaklarına emsallerine nazaran daha düşük faiz oranı üzerinden şirket kaynaklarından fon kullandırılması yöntemini uyguladığını göstermektedir. Örtülü kar aktarımıyla amaçlanan; bilanço kullanıcılarının yanıltılmasından çok, şirket varlığının kısmen hâkim ortağa ya da hakim ortağın sahip olduğu halka kapalı şirketlere aktarılması, diğer bir ifade ile halka açık şirketten hakim ortağa ya da hakim ortağın sahibi olduğu kuruluşlara servet transferi sağlamaktır. Örtülü kar aktarımı kavramı Türkiye’de vergi mevzuatında da Kurumlar Vergisi Kanunu md.17’de

düzenlenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen kar aktarımında amaç, ödenecek vergi tutarını azaltmaktır. Diğer taraftan 20 şirketten 5 (%25) şirketin de alacaklar kalemiyle ilgili makyajlama yöntemine başvurduğu görülmektedir.

Yapılan analizlerden elde edilen bulguların literatüre katkılarının yanı sıra küçük yatırımcılar, analistler ve büyük sermayedarlar için de bilgilendirici bir yönü bulunmaktadır. Bilanço makyajlama yöntemleri, amaca yönelik olarak yatırımcılar açısından fayda veya tehdit oluşturabilir. Şayet vergi avantajı sağlama ve denetimlerden kaçınmak amacı ile yapılıyor ise yatırımcılar açısından faydalı olabilir. Bu sayılanlar her ne kadar yasal düzenlemeler ile çelişir özellikte olsalar da şirketin kârlılığını artırıcı bir etki yaratması bakımından yatırımcılar için önemli sonuçları olabilir. Ayrıca, kriz yahut herhangi bir sebepten dolayı kârlılığı kısa dönemli olarak düşen bir şirketin makyajlama yöntemlerini kullanarak dağıtılan kâr payı artış trendini kırmamaya çalışması da yatırımcı açısından avantaj sağlayabilir. Bu sebeple yayınlanan tabloları değerlendiren yatırımcı ve analistler, şirketlerin bilanço makyajlama uygulamasına başvurup başvurmadıklarını araştırırken, yapılmışsa hangi amaçla gerçekleştirildiğine de dikkat etmelidirler.

Bilanço makyajlama yöntemleri sonucunda yatırımcılar zarara uğramaktadır. Çünkü yanıltıcı bilgiler sunulmakta mevcut ve potansiyel yatırımcılar yanlış yönlendirilmektedir. Sonrasında bu olayların açığa çıkmasıyla sermaye piyasalarına olan güvenin sarsılması ve yatırımcıların azalması gibi nedenler ortaya çıkmaktadır. Yatırımcıların güveninin tekrar sağlanması ve bu güvenin sürdürülmesi ve ekonomik büyümenin sürdürülebilir bir şekilde sağlanabilmesi için bilanço makyajlama yöntem ve uygulamalarının önlenmesi gerekmektedir.

Bilanço makyajlama yöntemlerinin önlenmesi için; denetim kurum ve kuruluşlarına gerek duydukları yetki ve sorumlulukların verilmesi sağlanmalı, bağımsız denetim daha kaliteli hale getirilmeli, verilen cezalar caydırıcı nitelik taşımalı ve uygulanmalı, denetimde sürat ve etkinliği arttırmak için gelişen teknolojiye yararlanılmalı, yatırımcı ve analistlere ihtiyaç duydukları bilgi güvenilir, doğru ve eksiksiz bir şekilde sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Alptürk E. (2009). Bilanço Oyunları ve Muhasebe Hileleri, https://www.xing.com/net/cem_malimu_esavirler/vergi-icin-degil-bilgi-icin-muhasebe-205642/bilancio-oyunlari-ve-muhasebe-hileleri 214 11045/24084316/, (Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2009).
- Arı, M. (2007). Finansal Raporlamaya Olan Güvenin Arttırılmasına Yönelik Yaklaşımlar (*Basılmamış Doktora Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayıboğa H. (2001). Mali Durum Tablosu ve Kuramsal Yapısı, *Mali Çözüm Dergisi*, 57.
- Baglioni, A.S. (2007). Accounting Fraud and the Pricing of Corporate Liabilities: Structural Models with Garbling, <http://ssrn.com/abstract=668381>, (Erişim Tarihi:10.12.2009).
- Balcı, A. (2008). Finansal Raporların Bağımsız Denetiminde Hile ve Usulsüzlüklerin Tespit Edilmesi: SAS 97 Kapsamında İncelenmesi ve SPK Düzenlemesi İle Karşılaştırılması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başpınar, A. (2006). Mali Tablo Denetimlerinde Yolsuzluk ve Hataya İlişkin Denetçinin Sorumluluğu, *Mali Pusula*, 2 (16): 94- 109.
- Bozkurt, N. (2000). Mali Tablolarda İşletme Yönetimleri Tarafından Yapılan Muhasebe Hileleri, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı.12: 15- 22.
- Emir, M. (2008). Hile Denetimi, *Mali Çözüm Dergisi*, İSMMMO Yayın Organı, 86: 109- 124.
- Erdal, N. İşletmelerde Muhasebe ve Vergisel Hata ve Hileler, <http://www.bilgiportal.com/v1/idx/95/2774/Ekonomi/makale/iletmelerde-muhasebesel-ve-vergisel--hatalar.html>, (Erişim Tarihi: 15 Şubat 2010).
- Grazioli, S., Jamal, K. ve Johnson, P.E. (2006). A Cognitive Approach to Fraud Detection, <http://ssrn.com/abstract=920222>, (Erişim Tarihi:14.12.2009).
- Görkey, S. (2010). Son Yılların En Büyük Skandalları, www.cgscenter.org/haberler/son_yillarin_en_buyuk_skandallari.pdf, (Erişim Tarihi:10 Şubat 2010).
- Gürbüz, H. (1995). *Muhasebe Denetimi*, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

- Irmak, R., Kurnaz, G. Çağlayan, B. ve Bal, B. (2002). *Muhasebenin Genel Esasları Muhasebe Hata ve Hileleri ile Bunların Tespit Yöntemleri*, Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Kıracı, M. (2005). Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 103- 126.
- Kirik, Z. (2007). Muhasebe Hata ve Hileleri İle Muhasebe Mesleğinde Etik: Afyonkarahisar'da Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma (*Bastırılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, E. Ve Uzay, Ş. (2009). Hileli Finansal Raporlamanın Oluşumu ve Doğurduğu Sorunlar, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 239- 258.
- Küçük, İ. (2008). Finansal Raporlamada Hile Manipülasyon ve Önlenmesi (*Basılmamış Doktora Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pirgaip, B. (2008). Uluslar arası Finansal Raporlama Standartlarının Türk Sermaye Piyasasının Şeffaflık Seviyesine Etkisi ve Ampirik Bir Çalışma (*Bastırılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sadka, G. (2006). The Economic Consequences of Accounting Fraud in Product Markets: Theory and a Case from the US Telecommunications Industry (WorldCom), *American Law and Economics Review*, 8(3): 439-475.
- Şenver, B. (2010). Bilanço Makyajı. http://www.bulentsenver.com/bsakfel/yazilarim/one_news.asp?IDNews=90, (Erişim Tarihi: 20 Şubat 2010).
- Ulusoy, S. (2007). Finansal Tablo Hilelerinin Değerlendirilmesi ve Bu Kapsamda Hâsılâtın Kaydedilmesinde Özelikli Durumlar (*Bastırılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yükseltürk, O. (2006). Türkiye' de Hisse Senetlerinin Halka Arzı Öncesi Karı Yüksek Gösterme Eğilimleri, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 19(1): 99- 117.

www.spk.gov.tr

www.tdk.gov.tr

MESLEKİ UYUM SÜRECİNDE MUHASEBE MESLEK ETİĞİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

Cihat KARTAL

Kırıkkale Üniversitesi, İşl.Bl.
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dr_cihat_kartal@yahoo.com

Erol TAŞ

Kırıkkale Üniversitesi, İşl.Bl.
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Eroltas1976@hotmail.com

ÖZET

Aralık 2009 tarihinde yapılan ve sonuçları 2010 yılı mart ayında açıklanması beklenen mesleki uyum sınavının, kimi mali müşavirler arasında tedirginlik yarattığı bilinmektedir. Söz konusu sınavın, haksız rekabet ortamı oluşturduğunu, meslekte gereksiz rekabetin ortaya çıkacağını ve bu durumun mükellef kayıpları ile sonuçlanacağını düşünen mali müşavirlerin, mesleğin icrası sırasında etik dışı bazı girişimlerde bulunabileceği düşünülmektedir.

“Mesleki Uyum Sürecinde Muhasebe Meslek Etiği” isimli bu çalışmamızda, muhasebecilik meslek etiği ile muhasebede yapılan hata ve hileler konuları mesleki uyum sürecine bağlı olarak incelenmiştir. Çalışma sonunda bir anket düzenlenmiş, muhasebe mesleğinin etiksel boyutu, hata ve hileleri ile ilgili durum tespitleri yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, Mesleki Etik, Muhasebe Etiği, Mesleki Uyum, 5876 Sayılı Kanun

1. GİRİŞ

Kavramsal olarak etik, “ahlaki anlamda sistematize edilmiş doğru ve yanlış davranış kavramlarını ifade etmektedir. (www.iep.utm.edu, 2010) bu açıdan yaklaşıldığında, insanlar arasındaki ilişkilerin ahlaki değerler açısından iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olarak ifadesi ve aynı zamanda bu kavramların felsefi anlamdaki temelini araştıran bir disiplin olarak açıklanmalıdır. Çok farklı disiplinler açısından tanımlaya konu olan etik, sosyal anlamda büyük ölçüde gelenek ve kültürel faktörleri içerirken mesleki anlamıyla da, yasalar ve uygulamaları açısından biçimlenmiştir. Çalışmamızın ana fikrini oluşturan muhasebe etiği ise, başta yasalar olmak üzere, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun işlemlerin yapılması ve toplumun değer yargılarına önem vererek güvenilir bilgilerin topluma sunulması olarak ifade edilmektedir.

Ülkemizde TÜRMOB tarafından düzenlenen ve 19/10/2007 tarih ve 26675 sayılı resmi gazetede yayımlanan “Serbest Muhasebeciler, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirlerin Mesleki Faaliyetlerinde Uyacakları Etik İlkeler Hakkında Yönetmelik” ile bu konuya düzenleme getirilmiştir. (www.asmmmo.ogr.tr, 2010) Böylece muhasebe mesleğini etik anlamda olumsuz etkileyen “İyi muhasebeci az vergi ödettiler muhasebecidir” kanısı, bu ilkeler çerçevesinde ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Bu kanı mali müşavirlerin topluma ve devlete olan sorumlulukları ile mükelleflerine karşı olan sorumlulukları arasında çatışma durumunu ortaya çıkarmıştır. Mesleğin, hukuksal gereğini yerine getiren mali müşavir, toplum ve devlete karşı görevlerini yerine getirdiğini düşünürken, mükelleflerinin az vergi ödettiler talepleri karşısında ne yapacaktır? Seçme hakkı olduğu kadar, anlaşmayı fesh etme hakkına da sahip olan mükellefin kaybedilme korkusu, muhasebe hata ve hilelerinin ortaya çıkmasındaki nedenlerden sadece biridir.

Uygun bir ortamda ortalama on ila on beş yıllık bir süre sonunda yeterli sayıda mükellef miktarına ulaşabilen bir mali müşavir, mükellef kaybına sebep olabilecek durumları da bir tehdit olarak algılamaktadır. 5876 sayılı Kanunun 20 inci maddesi ile 3568 sayılı Kanuna eklenen geçici 11 inci madde yürürlüğe girmeden önce SM unvanını almış olanların, SMMM unvanını almalarıyla birlikte mevcut SMMM unvanını almış olanlar arasında mesleki etik yönünden bir paradoks meydana getirme ihtimali ortaya çıkmıştır. Çalışmamız bu yeni durumun olasılığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2.GENEL HATLARIYLA MUHASEBE'DE ETİK KAVRAMI

Muhasebenin amacı, işletme yönetiminin karar almasında yardımcı olan finansal nitelikli bilgileri sağlamaktır. Bu bilgilerin tedarikinde finansal bilgilerinin anlaşılabilirlik ve ilgililiğinin yanı sıra güvenilirlik ilkesinin de dikkate alınması gereklidir. “Bilginin makul ölçüde hata ve önyargıdan uzak olması ve neyi temsil etmeyi hedefliyorsa onu temsil etmesiyle sağlanan nitelik.”(Cemalcılar ve Önce, 1999:32) güvenilirlik ile açıklanmaktadır. Finansal bilgilerin kullanıcıları, önyargısız ve hatasız biçimde finansal raporların oluşturulduğu inancıyla bilgiye güvenir ve kullanırlar. Zira bilginin güvenilir olmasındaki üç temel özellik (doğruluğun kanıtlanabilmesi, tarafsızlık ve temsilde sadakat) muhasebe raporlarında bulunmak zorundadır.

Bilginin doğru, güvenilir, zamanlı ve tam olması gibi özellikler ise meslek mensuplarının sorumluluğundadır. Meslek mensubu vergi beyannamelerinin imzalanması ve tasdik raporları gibi işlemler neticesinde V.U.K. Md.227 ye göre mükellefler gibi müşterek olarak sorumlu tutulmaktadırlar. Dolayısıyla Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne göre mükellefler yalnız işlemler ve belgeler getirmiş olsalar bile meslek mensupları tüm yaptıkları işlerin doğruluğunu araştırmak zorundadırlar. Bu görevin yerine getirilememesi durumunda dahi mükelleflerinin defterini iade etmek meslek mensubunun görev sorumluluğundadır. Bu sorumluluk etik kavramını ortaya çıkartmaktadır. Zira etik kavramının temelinde sorumluluk duygusu yer almaktadır. “Dürüstlüğü koruyarak, gizli bilgileri korumak, açıklık ve yetenek sahibi olarak kamuya güven duygusu vermek muhasebecinin temel görevidir.” (Sözbilir, 2000:46).

2.1. Muhasebe'de Etik İhtiyacı Ve Meslek Etiğini Belirleyen Sistemler

Muhasebede etik, kanunlara uygun işlemlerin yanı sıra toplumun güncel değer yargılarına da önem vererek güvenilir bilgilerin topluma sunulmasıdır. Muhasebenin tarafları bu bilgilere inanmalı ve güvenmelidir. Diğer yandan muhasebede etiğe önem veren işletmeler sermaye piyasalarında da güvenilir bir yere sahip olabilecektir.

Çağdaş muhasebeci, toplumsal düzeyde iki tür etik sistemi ile karşılaşabilir. (Sözbilir, 2000: 57); Yararlı Olma: Herhangi bir kimseye ya da kuruma uzun dönemde yararlı olabilmektir. Bu sistemi benimseyenler olayların olumlu yanlarının katkılarını bakarlar. Görev Sorumluluğu: Bu sistemi benimseyenler olayların sonuçlarının yanı sıra, faaliyetlerin icrası sırasında kural ve ilkeleri de dikkate almaktadırlar. Diğer bir ifade ile olayların sonuçlarına bakmaksızın doğru olanı yapmak bu sistemin özünü oluşturmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında profesyonelliğin gereği ile mesleki etik kuralları örtüşmelidir. Meslek etiği on temel maddeye dayandırılabilir (Hanifi Ayboğa, www.eab.ege.edu.tr, 2010) ve (www.philiphumbert.com, 2010) ;

- Meslek etiği kişisel etiğe dayanır
- Meslek etiği adalete dayanır
- Meslek etiği namus gerektirir
- Meslek etiği doğruyu söylemeyi gerektirir
- Meslek etiği güvenilir olmayı gerektirir
- Meslek etiği bir iş planı gerektirir
- Meslek ahlakı hem dahili hem de harici olarak geçerlidir. (Hem müşteriler hem de personele)
- Meslek etiği kar gerektirir (Kar yapmayan işletme geleceğe hazırlık yapamaz)
- Meslek etiği değerler üzerine kurulur (idealler ve özelemler üzerine kurulur)
- Meslek etiği bir işletmenin sahibinden gelir.

Bu kurallara her meslek mensubunun dikkatle uyması beklenir, zira muhasebe mesleğinin kendisi de önemli bir mesleki sorumluluk taşımaktadır. Bu sorumluluğun ortaya çıkmasında aşağıdaki faktörler etkili olmuştur (Hanifi Ayboğa, www.eab.ege.edu.tr, 2010);

- Toplumda bireyle ve kurumlar artan oranlarda mahkemeye başvurmaya başlamışlardır
- Ticari işlemler giderek karmaşıklaşmıştır
- İşletmelerde çalışanların yaptıkları yolsuzluklar giderek artmakta ortaya çıkarılması ve önlenmesi güçleşmektedir
- Toplumda bireyler ve kurumlarla devletin ilişkileri menfaat sağlamaya yönelik olmaktadır
- Artan sayıda ve büyük tutarlarda işletme başarısızlıkları yaşanmaktadır

- Avukatlar ve mahkemeler karşılaştıkları olaylarda daha fazla uzman desteğine gerek duymaktadır
- Ülkelerin çeşitli açılardan büyümeleri ve ekonomilerin gelişmesi uzmanlık gerektiren mesleklere ilgiyi arttırmıştır.

2.2. Dünyada Meslek Etiği

Bir çok ülkenin mesleki anlamdaki üniversite eğitimlerinde, mesleğin uygulamasına esas olan teorik ve pratik bilgiler verilirken, uygulamaların nasıl biçimlendirileceği konusunda yeterli bilgi verilmemektedir. Bu açık çoğunlukla mesleki kuruluşlar tarafından geçmiş tecrübeler ve yasalar esas alınmak sureti ile mesleki ilkeler şeklinde giderilmeye çalışılmaktadır. Amerika gibi kimi ülkelerde ise meslek etiğinden önce, ulusal etik standartları ve bu standartlara temel olacak ulusal etik kriterleri belirlenmektedir. Amerika’da Ulusal İşyeri Etiği tespiti için üç temel araştırma yapılmaktadır. “Ulusal İşyeri Ahlakı Araştırması (NBES), Milli Hükümet Etik Anketi (NGES) ve Ulusal Non-Profit Etik Anketleri (NNES) her iki yılda bir, farklı eyaletlerde faaliyet gösteren birçok Amerikan işyerinde, her düzeydeki çalışanlara ve ilişki içindeki kişi yada kurumlara uygulanmaktadır. (www.ethics.org, 2010) . Meslek kuruluşları bu uygulamalar sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda mesleki çalışma standartlarını belirlemektedir. Kısaca bir ülkenin, herhangi bir meslek kuruluşunun işyeri standartlarını ülke koşulları içerisinde değerlendirmeden ve revize etmeden uygulamaya koymakta, ulusal etik değerlerini belirlememek kadar yanlış olacaktır.

Etik, muhasebe alanında son derece önemli bir kavramdır. Mali Müşavirler (CPAS) ve diğer muhasebe uzmanlarının iyi bildiği bir konu var ki, karar vericilere mali tablolar sunan mali müşavirler, yetkin, güvenilir ve objektif olmak zorundadırlar. Bu mali müşavirlerin sadece iş alanında yeterli niteliklere sahip olması değil, aynı zamanda profesyonel bütünlüğe de yüksek derecede sahip olmaları beklenmektedir. (www.enotes.com,2010) Bu profesyonelliğin sağlanması için Amerikan Mali Müşavirler Profesyonel Davranış Enstitüsü (AICPA), üyeleri için etik kurallar belirlemiştir. Ayrıca Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA), Yönetim Muhasebecileri ve Mali uygulayıcıları için, İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), iç denetim faaliyetlerinde bulunan muhasebeciler için etik kuralları geliştirmişlerdir. (www.enotes.com, 2010)

Almanya’da 1 Kasım 1961 yılından sonra meslek yasası kabul edilerek meslek mensuplarına görevlerinin bağımsızlık, sorumluluk, sır saklama ve mesleği için reklam vermeden yürütülmesi hükmünü getirmiştir. İngiltere’de şirketler kanunu 1989 yılında yürürlüğe girerek mesleğin bağımsızlık niteliği “doğruluk, tarafsızlık ve bağımsızlık” olarak ifade edilmiştir. 1990 yılında “Meslek Etiği Rehberi” meslek odaları tarafından oluşturulmuştur. (Hanifi Ayboğa, www.eab.ege.edu.tr, 2010) 18 Ocak 1998 yılında Uluslar arası Muhasebeciler Federasyonu’nun (IFAC) yayınlamış olduğu “Profesyonel Muhasebeciler İçin Ahlak Kuralları – Muhasebeciler İçin Meslek Ahlakı Yasası” oluşturulmuştur. 18 bölümden oluşan yasanın ilk 7 tanesi tüm profesyonel muhasebeciler için, 7 tanesi serbest çalışan meslek mensupları için, 4 tanesi bağımlı çalışan meslek mensuplarına uyarlanmıştır; (Hanifi Ayboğa, www.eab.ege.edu.tr, 2010)

2.3. Türkiye’de Meslek Etiği

- Türkiye’deki düzenlemeler dört boyutta incelenebilir; (Süleyman Uyar, www.muhasabetr.com)
- a) Maliye Bakanlığı Tarafından Yapılan Düzenlemeler; Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan Muhasebe sistemi uygulama Genel Tebliği’nde (MSUGT) muhasebenin temel kavramları 12 başlıkta toplanmış olup bu ilkelerin içinde yer alan Sosyal sorumluluk, Tarafsızlık, Belgelendirme, Tutarlılık ve Tam açıklama ilkeleri mesleki etik ile ilgili düzenlemelerdir.
 - b) Türkiye SMMM ve YMM Odalar Birliği Tarafından Yapılan Düzenlemeler; 3568 sayılı SM, SMMM ve YMM kanunu, SM, SMMM ve YMM’lerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik ile meslek etiği ile ilgili düzenlemelerdir.
 - c) SPK Tarafından Yapılan Düzenlemeler; 13 Aralık 1987 tarih ve 19663 sayılı resmi gazetede yayınlanan Sermaye Piyasasındaki Bağımsız Dış Denetleme Hakkındaki yönetmelikte denetim etiği ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. 4 Mart 1996 tarih ve 22570 sayılı resmi gazetede yayınlanan seri :X, N:16 sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkındaki tebliğde yönetici ve denetçilere ilişkin “Yeterlilik, Bağımsızlık, Mesleki Özen, Reklam Yasağı, Sır Saklama ve Raporlama Esasları” esaslar düzenlenmiştir.

- d) İç Denetçiler Enstitüsü Tarafından Yapılan Düzenlemeler; İç denetimin gelişmesi için çeşitli standartları ortaya koymuşlardır. Bu standartlar; Bağımsızlık, Mesleki Yeterlilik, Denetim Faaliyetinin Kapsamı, Denetimin Gerçekleştirilmesi ve İç Denetim Departmanı Yönetimi'dir.

3. MESLEKİ UYUM SÜRECİ VE MESLEKİ UYUM SINAVI

3.1. Yasal Dayanak

26948 Sayılı, 5786 Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanununda Değişiklik yapılması Hakkındaki Kanunun 1.Maddesinde "1/6/1989 tarihli ve 3568 sayılı Serbest Muhasebecilik ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Kanununun Adı "**Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik kanunu**" olarak, Kanunda geçene "Maliye ve Gümrük Bakanlığı" ibareleri "Maliye Bakanlığı", "Maliye ve Gümrük Bakanı" ibareleri ise "Maliye Bakanı" olarak değiştirilmiş ve kanunun 1.Maddesinin Birinci fıkrasının sonuna aşağıdaki cümle eklenmiştir. "Birliğin kısa adı TÜRMOB'dur" ifadeleri bulunmaktadır.

Ancak daha sonra Madde 19 ile 3568 sayılı kanunun 1.Maddesinde yer alan "**Serbest Muhasebecilik**", "**Serbest Muhasebeci**"..... ibareleri madde metinlerinden çıkarılmıştır. Akabinde ilave edilen Geçici Madde 11'de " **Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten önce; (25.07.2008) serbest muhasebeci unvanını almış olanlar ile serbest muhasebecilik stajına devam edenlerden başarılı olanlar; altı ayı geçmemek üzere, TURMOB tarafından verilen mesleki uyum eğitimine katılarak bu eğitimi tamamladıkları tarihten itibaren beş yıl içinde yapılacak özel serbest muhasebeci mali müşavirlik sınavlarına beş defa girebilirler. Bu sınavlarda başarılı olanlar, serbest muhasebeci mali müşavir unvanını almaya hak kazanırlar. Söz konusu sınavlarda başarılı olamayanlar veya sınava katılmayanlar ise sadece serbest muhasebeci unvanı ile çalışabilirler, "serbest muhasebeci mali müşavir" unvanını kullanamazlar. Bunlar, 2.inci maddenin (A) fıkrasının (b) ve (c) bentlerinde belirtilen işleri yapamazlar,**" mesleki uyum sınavının gerekliliği açıklanmakla beraber, sınava giriş zorunlu tutulmamış ancak mesleki mahrumiyetler konusu dile getirilmiştir. (http://mue.tesmer.org.tr/ilgili_yasa_metni.pdf) 17 Maddeden oluşan "Mesleki Uyum Eğitimi ile Özel Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Sınavına İlişkin Usul ve Esaslar" ile düzenleme ayrıntılı hale getirilmiştir.

3.2. Teorik Eğitim Ve Sınav

Adaylar, mesleki uyum sürecinde teorik eğitimlerini TÜRMOB'un <http://uyumeğitimi.turmob.org.tr> adresli portal üzerinden yayınlamış olan uzaktan eğitim yöntemi ile almışlardır. (<http://www.istanbulsmmmmodasi.org.tr/smsinav/SoruCevap2/index.html>) TÜRMOB'un vermiş olduğu söz konusu sanal ortamdaki teorik eğitime tüm adayların katılımı zorunlu hale getirilmiş ve yine sanal ortamda ara sınavlar yapılmıştır. Eğitim, adayların önceki temel eğitimlerine bağlı olarak 2 ila 6 hafta arasında sürmüştür. Belirlenen sürelerde düzenli takibi yapılmayan yada tamamlanmayan eğitimden adaylar öncelikle başarısız sayılmışlardır. TÜRMOB'un düzenlemiş olduğu uzaktan öğretim programının yanı sıra odalar tarafından da yüz yüze pratik eğitim programları düzenlenmiştir. Bu programlara katılım isteğe bağlı olup, sınav sonuçları üzerinde etkiye sahip değildirler. Ara değerlendirmelerde başarılı olan adaylara sınav öncesinde "Mesleki Uyum Eğitimi Tamamlama" belgesi verilmiştir. 20 Aralık 2009 Pazar günü Ankara, İstanbul ve İzmir sınav merkezlerinde Hukuk (Ticaret, İş, Sosyal Güvenlik), Meslek Hukuku, Mesleki Değerler ve Etik, Vergi Hukuku, Muhasebe ve Denetim derslerinden adaylara sınav yapılmıştır.

4.MESLEKİ UYUM SÜRECİNDE MUHASEBE MESLEK ETİĞİ İLE İLGİLİ ALAN ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Yöntemi Ve Amacı

Alan çalışması, Bağımsız Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler üzerinde yapılmıştır. Çalışmada incelemeye esas olan faktörler SPSS ortamında istatistiksel açıdan test edilerek değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacı; mesleki uyum sürecinin sonunda SMMM ünvanını alacak olan bağımsız serbest muhasebecilerin etik dışı mesleki davranışlara sebep olup olmayacaklarını tespit etmektir.

4.2. Araştırmanın Evreni, Değişkenler Ve Hipotezler

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde, SMMM odasına kayıtlı, bağımsız SMMM meslek mensupları oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örneklem kapsamında seçilen 78 tane meslek mensubu ile yüz yüze görüşme yapılarak veriler elde edilmiştir. Veriler 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenen anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Güvenirlilik testinin sonucunda verilerin frekans dağılımları incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişki korelasyon ile açıklanmıştır.

Araştırmada kullanılan 32 adet önerme cümlesi 8 ana faktör başlıkları altında gruplanmıştır. Bu faktörler şunlardır;

- Mesleki Saygınlık
 - Meslek Mensubunun İş Etiği Davranışları
 - Diğer Meslek Mensupları İle İlişkili Davranışlar
 - Meslek Mensuplarının Yapmış Oldukları Hile ve Nedenlerinden Kasıt Dışı Olanlar
 - Meslek Mensuplarının Yapmış Oldukları Hile ve Nedenlerinden Kasıtlı Olanlar
 - Vergi Uygulamalarını Adil Görmeme
 - Etik Dışı Davranışlarda Bulunma
 - Mesleki Uyum Sürecindeki Belirgin Durumlar
- Araştırmanın hipotezlerini aşağıdaki gibidir;

H1 = Mesleki uyum sürecinin sonucunda SMMM ünvanını alan meslek mensupları mesleki saygınlık üzerinde olumsuz etki yaratmayacaklardır.

H2= Mesleki uyum sürecinin sonucunda SMMM ünvanını alan meslek mensupları, mevcut meslek mensuplarının olumsuz etik davranışlarına sebep olmayacaklardır.

H3= Mesleki uyum sürecinin sonucunda SMMM ünvanını alan meslek mensupları, diğer meslek mensupları arasındaki ilişkilerini olumsuz etkilemeyeceklerdir.

H4= Kasıt dışı hatalar ile mesleki uyum süreci arasında ilgi bulunmamaktadır.

H5= Kasıtlı hatalar ile mesleki uyum süreci arasında ilgi bulunmamaktadır.

H6= Vergi sisteminin adil görülmemesi ile mesleki uyum süreci arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

4.3. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirme

Yapılan güvenilirlik testinin sonucunda ankette yer alan soruların türdeş bir yapıyı açıklamak üzere sorgulanmasını sağlayan Cronbach Alpha değeri = 0,9593 olarak bulunmuştur. $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığının yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilirse çalışmanın sonunda elde edilen 0,96 alpha değeri çalışmanın güvenilir olduğunu göstermektedir. Tabloda görüleceği üzere 8 ana faktör grubunda beşli Likert ölçeğine göre ortalamalar 4 üzerinde elde edilmiştir. Standart sapma değerleri tüm faktörler için 1 değerinden düşüktür. Faktörlerin birbirleri ile ilişkileri min = %0,45 (+) düzeyinde ve anlamlıdır.

	F	S.S.	Değ. Sayısı	1	2	3	4	5	6	7	8
Meslek Saygınlığı	4,34	0,31	4	1	0,457**	0,833**	0,694**	0,787**	0,455**	0,734**	0,664**
					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Meslek Mensubunun Meslek Etiği Davranışı	4,34	0,43	3	0,457**	1	0,449**	0,766**	0,762**	0,823**	0,765**	0,725**
				0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Meslek Mensuplarının Diğer Meslek Mensupları İle İlişkileri	4,21	0,34	3	0,833**	0,449**	1	0,633**	0,755**	0,489**	0,786**	0,755**
				0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kasıt Dışı Hatalar	4,38	0,37	4	0,694**	0,766**	0,633**	1	0,810**	0,603**	0,766**	0,704**
				0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Kasıtlı Hatalar	4,36	0,38	5	0,787**	0,762**	0,755**	0,810**	1	0,833**	0,900**	0,872**
				0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
Vergi Sistemini Adil Görmeme	4,28	0,46	2	0,455**	0,823**	0,489**	0,603**	0,833**	1	0,796**	0,755**
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
Etik Dışı Davranışlarda Bulunma	4,29	0,37	4	0,734**	0,765**	0,786**	0,766**	0,900**	0,796**	1	0,865**
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Mesleki Uyum	4,4	0,31	7	0,664**	0,725**	0,755**	0,704**	0,872**	0,755**	0,865**	1
				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
P<0,01				32							

Mesleğin saygınlığı ile ilgili önermelere cevaplayıcıların vermiş olduğu cevapların ortalama değeri 4,34 tür. Dolayısı ile cevaplayıcılar muhasebe mesleğinin saygın bir meslek olduğu yönünde inanca sahiptir. Mesleki uyum ile ilgili 7 değişkenle 0,66 oranında ilişkisinin olması H1 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Kısaca Mesleki uyum sürecinin sonucunda SMMM ünvanını alan meslek mensupları mesleğin saygınlığı yönünde olumsuz bir etki yaratmayacaklardır. Meslek mensuplarının meslek etiği yönündeki davranışları ile ilgili ortalama değer 4,34 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, ankette belirtilen önermelere göre bireysel olarak meslek mensuplarının meslek etiği davranışını

benimsediklerini göstermekle beraber, mesleki uyumla ilgili ilişkisinin 0,72 olması, sanılanın aksine mesleki uyum sürecinin sonunda SMMM ünvanını alan meslek mensuplarının diğer meslek mensuplarının meslek etiği davranışları üzerinde olumsuz yönde hiçbir etkiye neden olmadığını göstermektedir. Bu durumda H2 hipotezi kabul edilecektir.

Kasıt dışı hatalar ve kasıtlı hataların 4,38 ve 4,36 ortalama değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu değerler ile önermeler birlikte incelendiğinde meslek mensuplarının kasıtlı ve kasıt dışı hata yapma olasılıkları ile ilgili önermelere katılmadıkları görülmektedir. Diğer bir deyişle meslek mensupları bu türden hataları çok az yaptıkları, kasıtlı hatalar yapma konusunda bir etik davranışı benimsedikleri görülmektedir. Her iki faktörün mesleki uyum süreci ile ilgili olan ilişkileri 0,70 ve 0,87 oranlarında olması, mesleki geçişin hata oranlarını arttırmayacağı sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Bu durumda H4 ve H5 hipotezleri doğrulanmıştır. Meslek mensuplarının, diğer meslek mensupları ile ilişkilerinin ortalaması 4,21 ile en düşük değerdir. Bu sonuç meslek mensuplarının birbirleri arasında çatışmalı ilişkilerinin olmadığını göstermektedir. Mesleki uyum süreci ile ilgili 0,75 oranındaki bir ilişki derecesi ise H3 hipotezinin doğrulanmasına neden olmaktadır. Cevaplar ve önermeler doğrultusunda vergi sisteminin adil görülmemesinin meslek etiği üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle vergi sistemini adil görmeyen bir meslek mensubu mükellefi lehine etik dışı davranışta bulunmayı doğru bulmamaktadır. 0,86 korelasyon derecesi H6 hipotezini doğrulamaktadır.

5. SONUÇ

İş dünyasındaki iş ilişkilerinin giderek daha karmaşık hal alması, sağlıklı iş ilişkilerinin oluşturulması için, etik konusundaki çalışmaların daha sistematik biçimde yapılmasını gerekli kılmıştır. Belli bir meslek dalına ilişkin etik kuralların genelde ülke koşullarına, özelde mesleki koşullara uygun olarak belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi başta meslek mensuplarına güven sağlarken, sağlıklı iş ilişkilerinin geliştirilebilmesi açısından da gerekli zemini hazırlayacaktır. İş dünyasında beklenen yada beklenmeyen nitelikte değişimlerin olması normaldir. Bu değişimlerden kimi zaman olumlu faydalanabilirken kimi zaman da belli zararlara maruz kalınabilir. Önemli olan bu değişimlere en az zararla uyum sağlayabilmek ve maksimum ölçüde fayda yaratabilmektir. Dolayısı ile her değişim meslek mensupları açısından bir tehdit olarak algılanmamalıdır.

Avrupa Birliğine uyum sürecinde muhasebe mesleğini icra eden meslek mensupları arasında tabela ve uygulama birliğini sağlayabilmek için Serbest Muhasebecilik ünvanının kaldırılarak Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir olarak değiştirilmesine karar verilmiştir. Bu süreç, mesleki uyum süreci olarak adlandırılmış olup, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulamaya konmuştur. Ancak bu uygulama kimi SMMM'ler arasında bazı problemlerin oluşmasına sebep olmuş, konuyu haksızlık olarak algılayan meslek mensuplarının etik dışı davranışlara yönelebileceği kaygıları ortaya çıkmıştır. 2009 Yılıının son dönemlerinde ortaya çıkan bu olumsuz durum, 2010 yılı itibarıyla sükunete dönüşmüştür. Uyum sürecini daha iyi algılayan, sürecin işleyişini yakından takip eden meslek mensupları, uyum sürecinin bir tehdit olmaktan çok, mesleğin icrasında nitelikli rekabetin ortaya çıkacağı sonucunu algılamışlardır.

KAYNAKÇA

- Ayboğa, Hanifi, Ülkemizde Muhasebe Mesleği ve Meslek Etiği-Ahlakı, <http://eab.ege.edu.tr>.
Cemalcılar, Özgül ve ÖNCE, Sevgi. (1999). Muhasebenin Kuramsal Yapısı. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1093, Eskişehir.
Sözbilir, Naciye. (2000). Türkiye'de Muhasebe Uygulamalarında Etiksel Boyutlar. AKÜ Yayınları, Afyonkarahisar.
Uyar, Süleyman, Muhasebe Mesleğinde Etik İle İlgili Düzenlemeler, www.muhasebetr.com.
Ethics, Internet Encyclopedia of Philosophy, A Peer Reviewed Academic Resource, www.iep.utm.edu.
Ethics in Accounting (12/02/2010). <http://www.enotes.com/business-finance> adresinden alınmıştır.
SM'ler, SMMM'ler ve YMM'lerin Mesleki Faaliyetlerinde Uyacakları Etik İlkeler Hakkında Yönetmelik (13/03/2010). <http://www.asmmmo.org.tr> adresinden alınmıştır.
The National Business Ethics Survey (02/03/2010). Ethics Resource Center, www.ethics.org. adresinden alınmıştır.
Top Ten Principles For Positive Business Ethics (01/03/2010). www.philiphumbert.com/articles/10businessethics.html adresinden alınmıştır.
<http://www.istanbulsmmmmodasi.org.tr/smsinav/SoruCevap2/index.html>.
http://mue.tesmer.org.tr/ilgili_yasa_metni.pdf.

MUHASEBE DENETİMİNDE DENETİM ŞİRKETİ VE DENETÇİ ROTASYONU

Vedat DEMİRKOL
Yalova Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
vedatdemirkol@yahoo.com

Adem ÇABUK
Yalova Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
ademcabuk@uludag.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, denetim şirketi ve denetçi rotasyonu konusuna gerek denetim yaptıran bir şirketin gerek ise bir denetim şirketinde çalışan kişilerin bakış açılarını tespit etmek ve değerlendirmektir.

Denetim yaptıran kuruluşların ve denetçilerin, denetim rotasyonu konusunda bakış açılarını tespit etmek için bir anket çalışması yapılacak ve anket sonuçları SPSS programı ile analiz edilip değerlendirilecektir.

Yapılan analiz ve değerlendirmeler sonunda denetim ve denetçi rotasyonunun denetim maliyetini, denetim kalitesini ve denetim bağımsızlığını, tespit elde etme imkanı edilebilecektir. Ayrıca, denetlenen finansal tablolardan yararlanan tarafların da rotasyondan nasıl etkilendikleri kısmen de olsa görme imkanı ortaya çıkacaktır.

Anahtar kelimeler: Denetçi Rotasyonu, Denetim Şirketi Rotasyonu, Sermaye Piyasası kanunu, Muhasebe Denetim kalitesi, Denetim Bağımsızlığı

1. GİRİŞ

Sermaye piyasalarının temelini oluşturan kamuoyunu aydınlatma ilkesi çerçevesinde, piyasaların güvenilirliği çok önem arz etmekte finansal bilgilerin yetersizliği ve finansal göstergelerin şeffaf olmaması krizler konusundaki erken uyarı sistemlerinin etkin işlemlerini engellemekte ve dolayısıyla gerekli önlemlerin alınamamasına neden olmaktadır (Aktaş). Finansal piyasaların etkin bir şekilde çalışması ve yatırımcıların piyasaya olan güvenlerinin artması ancak, etkin çalışan bir denetim sistemiyle sağlanabilir.

Denetim fonksiyonu ortaklara, kredi kuruluşlarına, potansiyel yatırımcılara, kamu kesimine ve diğer ilgili taraflara karar için önemli bilgiler sağlar. Karar vericiler de denetim şirketlerinin kendilerine sağladığı bilgilere güvenerek karar verirler. Bağımsız denetim şirketi Arthur Anderson'un Enron'u 30 yıl boyunca denetlemesi ve denetim sürecinde ortaya çıkan muhasebe skandalı denetim fonksiyonuna karşı ciddi güvensizlik yaratmıştır. Ülkelerin bağımsız denetimin kalitesini artırarak finansal tablolara olan güveni olumlu yönde geliştirmek ve denetim fonksiyonuna olan güvenin tekrar artırılmasına yönelik çalışmalarda gündeme gelen düzenlemelerden birisi de denetim rotasyonudur (Arı, 2008: 137).

Denetim rotasyonu, bir denetim şirketinin bir şirketi en fazla belirli bir süre denetlemesi veya denetimi yapan ortak başdenetçinin belirli bir süre sonra değişimini öngören yasal düzenlemelerdir. (O'regan, 2004) İtalya, Hindistan, Brezilya, Signapure ve Türkiye'de denetim şirketi rotasyonu zorunlu tutulmakta, AB ve ABD'de ise sorumlu ortak başdenetçi değişikliğini zorunlu tutulmaktadır.

Denetim rotasyonu, bir denetim şirketinin ve ortak başdenetçinin belirli bir süre bir işletmeyi denetlemesinden kaynaklanan, işletme ile olan yakınlığı denetçinin mesleki şüpheciliğini kaybetmesine, bağımsızlığının zedelemesine ve bıkkınlığa neden olmakta bu da denetim rotasyonu zorunluluğu getirmektedir (Sinason ve Diğerleri, 2001: 32).

2. ROTASYONA İLİŞKİN ULUSLARARASI UYGULAMALAR

Denetimde rotasyona ilişkin ilk uygulama 1974'te İtalya'da ortaya çıkmış, halka açık şirketlere dokuz yılda bir denetim şirketi değişikliği zorunluluğu getirilmiştir.(Bocconi) ABD'de ise 2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley Kanunun 203. Maddesinde sorumlu ortak başdenetçi veya koordinatör ortak ile denetim sürecindeki incelemeden sorumlu ortak denetçinin beş yıllık görev sürecinden sonra değiştirmesi zorunlu tutulmuştur. Avrupa Birliği denetlenmiş olan mali tabloların güvenilirliğini artırmak ve AB bünyesinde finansal krizlerin çıkmasını engellemek amacıyla 2006 yılında kabul edilen üye ülkelerin Denetim Standartlarını belirleyen Sekizinci Yönergede, zorunlu ortak başdenetçi rotasyonunu yedi yılda bir zorunlu tutmuş, denetim şirketi rotasyonunu üye ülkelerin tercihlerine bırakmıştır. Bu kapsamda, Fransa'da denetçinin bağımsızlığını artırmak için yapılan düzenlemeye göre, denetlenen işletmenin; denetim sözleşmesini ortadan kaldırma şartları sınırlandırmakta ve denetçiler sabit bir süre için atanmaktadır. Denetlenen işletme belirlenen zaman aralığında denetim sözleşmesini sona erdirmemektedir.(Baker, 2007: 23) Sekizinci Yönergeye göre, ortak başdenetçinin tekrar iki yıl geçmeden ilgili şirketin denetçisi olmasını yasaklamıştır. AB ve ABD'de ortak başdenetçi değişikliğinin düzenlendiği görülmektedir.

2.1. Rotasyona İlişkin Türkiye'deki Uygulamalar

Türkiye'de bağımsız dış denetim Resmi Gazete'de 30.07.1981 tarihinde yayımlanan 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, 01.11.2005 tarihinde yayımlanan 5411 Bankacılık Kanunu, 14.06.2007 tarihinde yayımlanan 5684 sayılı Sigorta Kanunu'na ve 3.3.2001 tarih 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu ile 18.04.2001 tarihinde yayımlanan 4646 sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu'na tabi şirketler için zorunlu iken bir kısım şirketler ise gönüllü olarak bağımsız dış denetim yaptırmaktadırlar.

Ülkemizde bağımsız dış denetim kuruluşlarının denetim faaliyetleri, yukarıda adı geçen kanunların düzenleyici kurumlara verdiği yetkiye göre, Sermaye Piyasası Kurulu(SPK), Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu(EPDK), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu(BDDK) gibi düzenleyici otoritelerce ve Hazine Müsteşarlığı tarafından düzenlenmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından çıkarılan Seri:X NO:22 sayılı Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları hakkındaki tebliğde ilgili düzenlemenin üçüncü kısmı bağımsız denetim sözleşmesinin birinci bölümünde bir işletmenin en fazla yedi yıl için bir bağımsız denetim kuruluşuyla sözleşme yapabileceğini, azami süreden sonra iki yıl geçmeden aynı denetim kuruluşuyla sözleşme yapamayacağını düzenlemektedir. Sorumlu ortak başdenetçi bir işletmeyi denetlemede en fazla yedi yıl görev alabilmektedir. Sorumlu ortak başdenetçi iki yıl geçmeden tekrar görev alamamaktadır.

Bağımsız denetim kuruluşlarının denetçi ve denetim kadrosunun 25 sorumlu ortak başdenetçi olmak üzere en az 75 kişiden oluşması asgari kadronun faaliyet süresince muhafaza edilmesi durumunda bağımsız denetim kuruluşlarının seçimine yönelik yedi yıllık sözleşme süresi ve bağımsız denetim kuruluşlarının azami sözleşme süresinin sona ermesinden itibaren geçmesi gereken iki yıllık süre(2011 yılına kadar) bağımsız denetim kuruluşlarına muafiyet imkanı sağlanmıştır.

Bağımsız denetim kalitesinin artırılması ve kurumsallığın sağlanması için denetçilerin tam zamanlı olarak denetim kuruluşlarında çalışması şartı getirilmiştir.

Yapılan düzenleme ile aynı uluslararası kuruluşla lisans anlaşması bulunan bağımsız denetim kuruluşları arasında rotasyon kapsamında müşteri değişimlerine izin verilmemekte ve rotasyon uygulamasının dolandırılmasına yönelik herhangi bir muvazaalı işlemin tespiti halinde, bu işlemlere taraf bağımsız denetim kuruluşları, şirketler ve yönetim kurulu üyeleri hakkında her türlü idari ve cezai işlemlerin uygulanacağına Sermaye Piyasası Kurulu karar verecektir.

Sigorta Ve Reasürans İle Emeklilik Şirketlerinde Bağımsız Denetim Yapılmasına İlişkin Yönetmelikle(12.07.2008 tarih ve 26934 sayılı Resmi Gazete), bağımsız denetim yapma lisansı Hazine Müsteşarlığı tarafından bağımsız denetim şirketlerine verilmektedir. Adı geçen yönetmelikte bir şirketin aynı denetim kuruluşuyla birbirini izleyen en fazla yedi hesap dönemi için sözleşme imzalayabilmelerine imkan verilmiştir. Şirketin aynı kuruluş ile tekrar bağımsız denetim sözleşmesi imzalayabilmesi için en az iki hesap döneminin geçmesi zorunludur. Sözleşme süresinin sonunda farklı ortaklık ve bağımsız denetçi kadrosuna sahip olsa bile yurt içi veya yurt dışında aynı kuruluş ile bağlantısı bulunan bir başka kuruluş ile imzalanan denetim sözleşmesinin aynı yetkili denetim kuruluşu ile yapılmış sayılacağı belirtilmektedir.

Bankalarda Bağımsız Denetimi Gerçekleştirecek Kuruluşların Yetkilendirilmesi Ve Faaliyetleri Hakkındaki Yönetmelikte (01.11.2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete) ise bir bankanın, yetkili bir denetim kuruluşu ile birbirini izleyen asgari üç azami sekiz hesap dönemi için bağımsız denetim sözleşmesi yapabileceği hükme bağlanmıştır. Azami sürenin sonunda farklı ortaklık ve bağımsız denetçi kadrosuna sahip olsa bile yurt içi veya yurt dışındaki aynı bağımsız denetim şirketi ile hukuki bağlantısı bulunan bir başka yetkili denetim kuruluşu ile imzalanan bağımsız denetim sözleşmesi aynı yetkili denetim kuruluşu ile yapılmış sayılmaktadır.

Enerji Piyasasında Faaliyet Gösteren Gerçek Ve Tüzel Kişilerin Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Denetlenmesi Hakkındaki Yönetmelikte (03.10.2003 tarih 25248 sayılı Resmi Gazete), denetlenen bir işletmenin aynı bağımsız denetim kuruluşu ile birbirini izleyen azami 7 hesap dönemi için seçebilir. Denetlenenin, aynı bağımsız denetim kuruluşu ile tekrar bağımsız denetim sözleşmesi imzalayabilmesi için en az 2 hesap döneminin geçmesi gerekmektedir. Azami sürenin sonunda farklı ortaklık ve bağımsız denetçi kadrosuna sahip olsa bile yurt içi veya yurt dışında aynı bağımsız denetim kuruluşu ile hukuki bağlantısı bulunan bir başka bağımsız denetim kuruluşu ile imzalanan bağımsız denetim sözleşmesi aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yapılmış sayılır.

Türkiye’de denetim faaliyetlerinin düzenlenmesi tek bir çatı altında toplanmadığı ve ortak bir standardın olmadığı görülmektedir. Düzenleyici otoritelerin ve Hazine Müsteşarlığının yasaların kendilerine verdiği yetki çerçevesinde denetim faaliyetlerini düzenlediği görülmektedir.

2.2. Denetim Rotasyonuna İlişkin Bugüne Kadar Yapılan Başlıca Çalışmalar

Literatürde denetim rotasyonuna ilişkin yapılan çalışmalar denetim kalitesi, denetçi bağımsızlığı, denetim maliyeti, denetim rekabeti ve sermaye piyasası tepkisi alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Yapılan çalışmaların % 58,8’inin 2000 ile 2005 yılları arasında yapıldığı, %65’in ampirik, %45’in ise, yorumdan oluştuğu görülmektedir (Cameran vd.).

Denetim ve Denetim şirketi değişikliğine ilişkin başlıca çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

DeAnglo’nun (1981:121-137) denetçi rotasyonunu ve sürekli denetimi karşılaştırmalı olarak öğrenme teorisine göre açıkladığı çalışmasında denetim rotasyonun denetim kalitesini artırmadığını belirtmiştir. (Myers vd., 2003: 779-799) zorunlu denetim şirketi değişikliğinin finansal tabloların sunumu üzerindeki etkisini, Amerika’da 562 tane halka açık şirket üzerinde yaptıkları ampirik çalışmada denetçi değişikliğinin denetim kalitesi üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde, (Shafie vd.) Malezya’da yapılan çalışmada denetim sözleşmesi süresinin denetim kalitesi üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğunu tespit edilmiştir. Bu bağlamda bu yapılan çalışmaları yeni denetçinin işletmeyi ve işletmenin muhasebe sistemini tanıması denetim riskini artırmakta dolayısıyla, kaliteli denetim raporu ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir

Zorunlu denetim rotasyonun açık ve örtülü olmak üzere iki tür maliyetinin olduğunu söylenebilir (Arrunada ve Paz-Ares, 1997: 32).

Bir denetim şirketi bir işletme ile denetim sözleşmesi yaptığı ilk önce işletmeyi tanımaya ve işletmenin önceki yıllardaki mali ve finansal durumunu, işletmenin sahip olduğu stok türlerini ve işletmenin denetçi firma ile sözleşme yapmak için katlandığı maliyetleri açık maliyet olarak sıralayabiliriz.

Gerçekte herhangi bir ödeme yapılmayan ve muhasebeye kaydedilmeyen ancak bir alternatiften vazgeçilmesiyle oluşan maliyet olan örtük maliyetler (Rutherford,2005) ,denetim firmasının zamanla işletmeyle ilgili edindiği bilgi ve deneyimlerin kaybolması örtük maliyet olarak sıralanabilir (Arrunada ve Paz-Ares, 1997: 33–34).

United States General Accounting Office tarafından 2003 yılında hazırlanan, Sarbones Oxley Kanunun yasallaşması sırasında, senatoya sunulan Required Study On Potential Effects Of Mandatory Audit Firm Rotation isimli raporda, bağımsız denetim şirketi rotasyonuyla ilgili maliyet-fayda analizi yapılmış, maliyetin faydayı aştığı görülmüştür.

Bağımsız denetim işletmesinin denetlediği işletmenin finansal tablolarında hile, usulsüzlük veya hatadan kaynaklanabilecek önemli yanlışlıklar içermediğine dair makul ölçüde güvence verebilmesi (Kaval, 2009: 67) Genel Kabul Görmüş Denetim Standartlarına göre, denetim sözleşmesinin yürürlüğe girmesiyle beraber ilk olarak, denetim şirketinin işletmenin iç kontrol sistemini, faaliyet koşullarını ve çevresiyle olan ilişkilerini tanıması ve elde ettiği bulgulara göre işletmenin riskli denetim alanlarına

yeterli denetim tekniğinin uygulanmasıyla sağlanabilir. Bu kapsamda, yapılan araştırmalara göre denetim firmasının yaptığı toplam harcamaların %15'i sadece işletmeyi tanımak için yapılan harcamalardan oluşmakta, bunun ise % 25'inin ilk iki veya üç yıl içinde yapıldığı görülmektedir. Denetim firmalarının %25'inin denetledikleri işletmeler ile ilgili başlangıçta hiçbir fikir sahibi olmadıkları yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Brody ve Moscove, 1998: 89-91).

İspanya'da denetim rotasyonunun denetim piyasası üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan ampirik çalışmada, elde edilen bulgulara göre, denetim rotasyonun etkin bir şekilde uygulanması durumunda küçük denetim firmalarının denetim piyasasındaki payının arttığı görülmüştür (Arrunada ve Paz-Ares, 1997: 41-42). Büyük denetim firmalarının tutarı küçük olan denetim sözleşmelerini tercih etmemelerinden dolayı küçük denetim firmalarının piyasada varlıklarını devam ettirmelerine imkan doğmaktadır.

Denetim şirketi ve denetçi rotasyonu ile ilgili çalışmalar özetlendikten sonra denetim rotasyonu ile ilgili olarak yapılacak olan anketin sonuçları analiz ve değerlendirmesi yapılacaktır. Denetim yaptıran kuruluşların ve denetçilerin denetim rotasyonu konusunda bakış açılarını tespit edilecektir.

KAYNAKÇA

- A survey of Impact of Mandatory Rotation Rule on Audit Quality and audit pricing in Italy, www.sdabocconi.it/aec/osservatorevisione
- Aktaş, R. "Muhasebe Standartları ve Yönetişim", <http://raktas.etu.edu.tr/doc/muhasebestandartlariyonetisim.pdf> (Erişim Tarihi: 12.03.2010).
- Arı, M.(2008). Finansal Raporlamada Güvenirlik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Arrunada ,B. and Paz-Ares, C. (1997). Mandatory Rotation Of Company Auditors: A Critical Examination, *International Review of Law And Economics*, 61: 31-61.
- Baker, C. R. (2007). Independent Accounts: The Possibilities For Auditor Independence In The Age Of Financial Scandals, *The Contested Concept of Auditor Independence* (Editör: C. R. Lehman), *Advances In Public Interest accounting*, 12:23.
- Cameran, Mara, Vincenzo, D.D., Marletto ,Emilia. "The Audit Firm Rotation Rule A Review of The Literature", www.sdabocconi.it/.../ricerca1_conclude_FOQLPKQ6QMGC8E19WPT5Q01200656923.pdf
- DeAngelo, L.E. (1981). Auditor Independence Low Balling And Disclosure Regulation, *Journal of Accounting and Economics*, 113-127.
- Kaval, H. (2009). Muhasebe Denetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Myers,J. N., Myers, Li. A. and Omer, T. C. (2003). Exploring the Term of the Auditor-Client Relationship and the Quality of Earnings: A Case for Mandatory Auditor Rotation, *The Accounting Review*, 78(3): 779-799
- O'regan, D. (2004). *Auditor's Dictionary, Terms, Concepts, Processes and Regulation*, Willey.
- Rutherford, D. (2005). *Routhledge Dictionary of Economics*, Routhledge.
- Shafie, Rohami, Yusof, M. M., Hussain, M. H. M. Laissez-Faire or Mandatory Auditor Rotation : The Case of Audit Firm Tenure and Audit Firms Switching, <http://www.smu.edu.sg/events/apira/2004/Final%20Papers/1047-Shafie.pdf>. (Erişim Tarihi: 12.03.2010).
- Sinason D. H., Jones, J. P. and Shelton S. W. (2001). An Investigation of Auditor and Client Tenure, *Journal Of Business*, 16(2): 31-40.
- <http://www.gao.gov/new.items/d04216.pdf>(12.03.2010)
- <http://www.gao.gov/new.items/d04217.pdf> (12.03.2010)
- 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu
- 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu
- 5411 Bankacılık Kanunu

5684 sayılı Sigorta Kanunu

4646 sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu

Seri:X NO:22 sayılı Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkındaki Tebliğ

25248 sayılı Enerji Piyasasında Faaliyet Gösteren Gerçek Ve Tüzel Kişilerin Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Denetlenmesi Hakkındaki Yönetmelik

26333 sayılı Bankalarda Bağımsız Denetimi Gerçekleştirecek Kuruluşların Yetkilendirilmesi Ve Faaliyetleri Hakkındaki Yönetmelik

26934 sayılı Sigorta Ve Reasürans İle Emeklilik Şirketlerinde Bağımsız Denetim Yapılmasına İlişkin Yönetmelik

TÜRK TİCARET KANUNU TASARISI'NIN BAĞIMSIZ DENETİME VE İÇ DENETİME KAZANDIRDIKLARI

Burcu İŞGÜDEN

Balıkesir Üniversitesi, Bandırma

İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

burcuisguden@yahoo.com

ÖZET

Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, ticari hayatı önemli ölçüde değiştirecek yenilikçi tarzı ile yasallaştığı takdirde, denetim adına önemli gelişmeleri beraberinde getireceği öngörülmektedir. Tasarı'nın herkes tarafından kolay anlaşılır bir dille olması, hazırlanma sürecinde işletmeler açısından kurumsal yönetim ilkelerinin de göz önüne alındığını doğrular niteliktedir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, işletmelerde şeffaf ve kurumsal bir düzeninin sağlanması, kurumsal yönetim ve risk yönetimine ilişkin hükümlerin uygulanması, etkin bir denetim uygulaması açısından ülkemizde farklı yeni bir dönemin başlamasına aracı olacağı düşünülmektedir. İç denetim faaliyeti, risk yönetimi ve kurumsal yönetim yaklaşımları, işletmelerin kurumsal varlıklarını devam ettirebilmesi, fırsat ve tehditleri iyi değerlendirebilmesi açısından önemli roller taşımaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Bağımsız Denetim, İç Denetim, Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı.

1. GİRİŞ

Muhasebe ve denetim sisteminde kamu güvenini garantilemek için, yüksek kalite standartları, uygulamalar, kurumsal yönetim ve finansal raporlama denetimi gibi kalite alt yapısını oluşturacak süreçler son derece önemlidir (Garcia-Benau ve Zorio, 2004:238). Bunun sonucunda da dünyada ve ülkemizde bağımsız denetim ve iç denetim ile ilgili yasal düzenlemelerin gözden geçirilerek yeniden yapılandırılması zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluğun diğer boyutunu, Ülkemizin Avrupa Birliğine giriş sürecinde Avrupa Birliği müktesebatına uyum göstermesini sağlayacak ilgili yasal düzenlemeleri uygulamaya koyması oluşturmaktadır. Başlangıçta denetimin temel amacı hata ve hilelerin denetimi iken, sermaye piyasaları geliştikçe, firmanın genel durumu, faaliyet sonuçları ve firmanın finansal durumunun değişimi gibi konularda finansal raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğu konularında saptamalarda bulunmak da denetimin amaçları arasında yer almıştır (Sridharan, 2002:279). Denetim alanının sorumlulukları değişmeye başladıkça yasal ve kurumsal düzenlemelerde de gerekli değişikliklerin yapılması zorunlu hale gelmiştir. Özellikle son yıllarda yaşanan denetim skandalları yasal değişim gerekliliğini tetiklemiştir. Ülkemizde bağımsız denetimle ilgili yasal düzenleyici kurum olarak Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) önde gelmektedir. Ayrıca TÜRMOB bünyesinde oluşturulan Türkiye Denetim Standartları Kurulu (TÜDESK), bağımsız denetim işinde denetçilerin uymak zorunda oldukları uluslararası denetim standartlarını baz alan düzenlemeleri yapmakla yükümlüdür. İç denetim ile ilgili standart ve düzenlemeler ise İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors- IIA)'nın ülkemizdeki temsilcisi olarak Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından oluşturulmaktadır. Yasalaşması beklenen Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın gerek düzenlemeler gerekse kurumlar açısından var olan eksiklikleri ve yapılan çalışmaları tamamlaması beklenmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısında, kanunlar arasındaki farklılıkları gidermek için Sermaye Piyasası Kanununda yer alan bağımsız denetim düzenlemelerine benzer düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca yeni TTK Tasarısı TÜRMOB'un meslek mensuplarına ilişkin düzenlemelerini temel aldığından, hem SPK'nın hem de TÜRMOB'un düzenlemeleri bütünleştirilmiş ve standart bir bağımsız denetim yaratılmaya çalışılmıştır.

2. BAĞIMSIZ DENETİM ALANINDAKİ GELİŞMELER

Günümüzde işletmelerin doğru, güvenilir ve kaliteli bilgiler üretmeleri, bu bilgilerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin denetlenmesi, bilgi kullanıcılarına sunulması doğru ve tutarlı kararlar almalarına yardımcı olmak, ekonomik ve ticari piyasalar açısından istenilen bir durumdur. Bu açıdan

gerek sermaye piyasaları, gerekse yabancı ve yerli yatırımcı bazı risklere ve belirsizliklere karşı korunmuş olacaktır ki, bu da bağımsız denetimin temel amaçlarından biridir (Selimoğlu ve Göktepe, 2007:20).

İşletmelerin bağımsız denetimi için belirlenmiş ve denetçilerin çalışmaları sırasında uymak zorunda oldukları uluslar arası alanda kabul görmüş temel kurallara Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları denir (Dönmez, Berberoğlu ve Ersoy, 2005:53). Amerikan Sertifikalı Serbest Muhasebeciler Kurumu (AICPA) tarafından oluşturulmuş olan Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları (US GAAS), nitelikli bir denetimin temel yapısını ortaya koyan Genel Standartlar, Çalışma Alanı Standartları ve Raporlama Standartlarından oluşmaktadır (Erdoğan, 2006:11). Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) ise çeşitli denetim ve güvence işlevlerine ilişkin bildiriler yayınlanarak, dünya denetim uygulamasında uluslararası uyumu geliştirmeye ve bu uyumlaştırmanın küresel kabulünü geliştirmeye çalışmaktadır. IFAC'ın komitelerinden birisi olan Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB) denetçilere kılavuz olan Uluslararası Denetim Standartlarının (IASs) oluşturup yayınlamaktadır. Ülkelerinde bu standartlar oluşturulmamış üyeler doğrudan bu uluslararası standartları benimsemeye özendirilmekte, standart oluşturmuş olan ülkeler ise IAASB'nin uluslararası denetim standartları ile kendi ulusal standartlarını karşılaştırmakta ve önemli uyumsuzluklar varsa bertaraf edilmeye çalışılmaktadır (Güredin, 2007:52-53).

Ülkemiz uygulamasında TÜRMOB uluslararası standartlara uyum gösteren muhasebe ve denetim standartlarının belirlenmesini ve uygulanmasını benimseyerek, Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK)'nu oluşturmuştur. IFAC'ın Uluslararası Denetim ve Güvence Kurulu tarafından hazırlanan Uluslararası Denetim Standartları (IASs) TÜDESK tarafından tercüme edilmiştir. Uluslararası Denetim Standartları ile ilgili bir diğer önemli çalışma, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yürüttüğü çalışmadır. SPK, IFAC tarafından yayınlanan Uluslararası Denetim Standartlarını tercüme ederek, bazı ufak değişikliklerle bünyeye uyarlamış ve ülkemizde uygulamaya koymuştur (Güredin, 2007:52-53).

3. İÇ DENETİM ALANINDAKİ GELİŞMELER

İç Denetçiler Enstitüsü (İİA)'nın yaptığı ve uluslararası alanda kabul görmüş tanımlamaya göre iç denetim, kurumun her türlü etkinliğini denetlemek, geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir. (Korkmaz, 2007: 4-5): İç denetim; işletmenin, iç kontrol sistemlerinin tatmin edici düzeyde işleyip işlemediğini anlamaya çalışmaktadır. Özellikle halka açık şirketlerde ortak sayısının çokluğu dikkate alındığında, iç denetim, şirket işlerinin gidişatını tarafsız olarak yansıtan bir faaliyet ve kurumsal yönetimin değişmez bir parçası olmuştur. İç denetim mesleğinin gelişimi konusunda dinamik ve sistemli çalışmalar yapan ve uluslararası bir nitelik taşıyan İç Denetçiler Enstitüsü (İİA), iç denetim mesleğine yönelik olarak tüm dünyada kabul edilen "İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları"nı belirlemiştir (Alptürk, 2008: 31). İİA tarafından oluşturulan uluslararası iç denetim standartları nitelik, performans (başarım) ve uygulama (yürütme) standartları olmak üzere üç seriden oluşmaktadır. Nitelik ve performans standartları tüm iç denetim hizmetlerine uygulanırken, uygulama standartları belirli görev türlerine uygulanır ve güvence ve danışmanlık faaliyetleri için oluşturulmuşlardır (TİDE, 2008: 16). AICPA ve İİA tarafından yayınlanan denetim standartları karşılaştırıldığında, çalışma sahasına yönelik standartların belirli ölçüde birbirine paralellik gösterdiği görülmektedir (Alptürk, 2008: 33). Ülkemizde Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), iç denetim mesleğinin uluslararası örgütlenmesini, mesleğin çalışma standartları, sorumlulukları ile ilgili terminolojinin yazılı olarak belirlenmesini, mesleki yeterliliğin uluslararası düzeyde belgelendirilmesini sağlamak suretiyle önemli bir görevi üstlenmiştir.

4. TÜRK TİCARET KANUNU TASARISININ BAĞIMSIZ DENETİME VE İÇ DENETİME KAZANDIRDIKLARI

Türkiye'de cari olan kanun doğrultusunda yaşanan sıkıntıları çözmek üzere büyük bir titizlik içerisinde, detaylı ve uzun çalışmalar sonrasında bir kanun taslağı oluşturulmuştur. TTK Tasarısı'nın hazırlanmasının ardındaki olguları iki ana başlık altında toplamak mümkündür (Deloitte, 2006:1):

- 1) Kanun'un mevcut hukuki uyumsuzluklara cevap verememesi,
- 2) Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne girişinin gündeme gelmesiyle, Ticaret Hukuku'nun AB Ticaret Hukuku ile uyumlaştırma zorunluluğu.

TTK Tasarısı'nın hazırlanmasına yol açan bu iki temel olgu dışında bir üçüncü olgunun da

anılması gerekmektedir: Ticaret Sicili'nin geniş takdir yetkisini sınırlandırmak ve keyfi uygulamalara son verecek bir yeni TTK hazırlamak.

4.1 Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Bağımsız Denetime Kazandırdıkları

TTK Tasarısı şeffaflığın ve açıklığın bir gereği olarak uluslararası denetim standartlarını gündeme getiren bir yapıdadır. Ayrıca Taslak kurumsal yönetim ilkelerini de içinde barındırmaktadır. Ülkemizde SPK düzenlemeleri ile halka açık şirketlerde uygulaması başlayan bağımsız denetim, BDDK düzenlemeleri ve yasalaşması beklenen yeni TTK Tasarısı ile yaygınlık kazanmaktadır. Yapılan düzenlemelerle işletmelerimizin kurumsal yönetim çerçevesinin sürekli bir parçası haline gelen bağımsız denetim hizmetleri, işletmelerin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin uluslararası standartlarda kalite ve verimliliğini arttırmalarını da sağlamaktadır (Uzun, 2009:4).

TTK Tasarısında, hem denetim hem de denetçi türleri açısından çeşitlilik görülmektedir (Aksoy, 2005: 119). Sık sık sözü edilen işlem denetçileri şirketin kuruluşunu, sermaye artırımını, azaltılmasını, birleşmeyi, bölünmeyi, tür değiştirmeyi, menkul kıymet ihracını veya herhangi bir diğer şirket işlem ve kararını denetleyecek olan denetçilerdir (Selimoğlu ve Göktepe, 2007: 28). İşlem denetçileri yönetim kurulu tarafından atanmaktadır ve Tasarıda bazen SMMM veya YMM belgesine sahip olan meslek mensupları olarak da anılmışlardır (Cömert, 2008).

TTK Tasarısında 3568 sayılı Kanun doğrultusunda, mesleki yetkinliğini kanıtlamış meslek mensupları (SMMM ve YMM) denetim işinin yapılması öngörülmektedir. TTK Tasarısı işletmeleri küçük sermaye şirketi, orta ölçekli sermaye şirketi ve büyük ölçekli sermaye şirketi olmak üzere üçe ayırmakta ve bu şirketlerin denetimlerini ayrı kurallara bağlamaktadır. Küçük sermaye şirketleri için 2 SMMM veya 2 YMM denetçi olarak atanırken, büyük sermaye şirketlerine ve hisse senetleri borsada işlem gören şirketlere bağımsız denetim şirketleri denetçi olarak atanmıştır. Bu konuda yapılmış olan düzenlemenin, AB düzenlemelerine (8. Yönerge) ve Uluslararası Denetim Standartlarına uygun olduğu dikkat çekmektedir. Taslakta denetçinin görevi, yılsonu finansal raporlarının ve faaliyet raporunun denetimi olarak belirlenmiştir. Tasarıya göre denetçi şirket genel kurulu tarafından seçilir ve her faaliyet yılı için denetçi seçimi ayrıca yapılır. Bağımsız denetleme kuruluşunun, bir şirketin denetlenmesi için görevlendirdiği denetçi yedi yıl arka arkaya o şirket için denetleme raporu vermişse, o denetçi en az iki yıl için değiştirilecektir (Selimoğlu ve Göktepe, 2007:40). Tasarıda şirketlerin finansal tablolarının düzenlenmesi sırasında standartlara uyum göstermesi konusunda TMSK yetkili otorite olarak bildirilmiştir. Ayrıca, denetçi çalışmalarını sürdürürken Uluslararası Denetim Standartlarını referans olarak kullanacak ve bu standartlarda belirtilen teknik detayları ve etik kuralları benimseyecektir.

Uluslararası denetim standartları yönünden Tasarı, *Genel Standartlara* tam, *Raporlama Standartlarına* kısmen uyum gösterirken; *Çalışma Alanı Standartlarına* herhangi uyum görülmemektedir. Tasarıya göre, denetçi Uluslararası Denetim Standartlarında belirlenen esaslar çerçevesinde şirketler tarafından hazırlanan finansal tabloları ve faaliyet raporlarını denetlemek ve denetim sonucunda bir onay yazısı vermek zorundadır. Onay yazısında, denetçinin, yıllık raporun isabeti ve ortaklığın varlığını tehlikeye düşüren riskler hakkındaki görüşleri yer almalıdır. Onay yazısının sınırlı ve çekinceli olabileceği ihtimali Tasarıya bu konuda olumsuz eleştiriler yapılmasına neden olmuştur.

TTK Tasarıdaki önemli değişikliklerden birisi de, mevcut sistemde kendisinden beklenen işlevleri yerine getirmeyen “denetçilik (murakıplık) organı” kaldırılmasıdır. Yeni sistemde anonim ortaklıkların finansal denetimi, bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilecektir.

Bir bağımsız denetçi, menkul kıymetleri borsada işlem gören bir şirket için on yıl içinde en çok altı kez görev üstlenebilecektir (Tasarı m. 400/2). Bu düzenleme, yaşanan muhasebe ve denetim skandallarına tedbir olarak zaman içinde bağımsız denetim kuruluşlarının rotasyonunu sağlamaya yöneliktir.

Tasarıda dikkat çeken düzenlemelerden bir diğeri de, anonim ortaklığın ve şirketler topluluğunun finansal tablolarının ve yıllık raporunun, denetçi tarafından denetleneceği, bu denetimden geçmeyen finansal tabloların ve yıllık raporun düzenlenmemiş hükmünde olacağıdır (Tasarı m. 397/1). Söz konusu tablo ve raporlarda denetim sonrasında yapılan değişikliklerin de denetçinin onayına sunulması gerektiği belirtilmektedir.

Tasarıda denetçilere, sır saklamadan doğan ağırlaştırılmış bir sorumluluk yüklenmektedir (Tasarı m. 404). Denetçinin bağımsız denetim kuruluşu olduğu hallerde, bu sorumluluk kuruluşun sadece ortaklığı denetleyen çalışanlarını değil, yönetim kurulu üyelerini de kapsadığı hükme bağlanmıştır.

4.2. Türk Ticaret Kanunu Tasarısının İç Denetime Kazandırdıkları

Tasarıda ilk dikkat çeken unsurlardan birisi, kurumsal yönetim ilkelerinin esas alınarak hazırlanmış olmasıdır. Kanun tasarısında kurumsal yönetimin taraflarını oluşturan pay ve menfaat sahipleri, yönetim kurulu, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili yaklaşımlar incelendiğinde, pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırıldığı ve korunduğu görülmektedir. Pay sahiplerine eşit işlem yapılması ilkesi, açık bir hükümle Tasarıda yer almıştır. Pay sahiplerinin şirkete borçlanması yasaklanmış, böylece pay sahibinin ortaklığın kaynaklarını kötüye kullanması engellenmeye çalışılmıştır (Alptürk, 2008: 285). Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık açısından işletmeler ve özellikle sermaye ortaklıkları “küçük-büyük işletme” ya da “küçük-büyük sermaye ortaklığı” biçiminde sınıflandırılmış, her bir sınıf açısından farklı bir muhasebe düzeni ve denetim anlayışı getirilmiştir. Bilgi toplumu hizmetleri ile kurumsal bilgilerin şeffaflaşmasını sağlamanın amacı, kamuyu aydınlatma ilkesine ağırlık verilmesidir (Uzun, 2006). Tasarıda, bilgi toplumu hizmetleri ile ilişkilendirilebilecek şekilde karşımıza çıkan düzenleme, her sermaye ortaklığı açısından, bir web sitesi kurmak ve bu yolla menfaat sahiplerini şirket hakkında bilgilendirmektir. Yönetim kurulu, söz konusu web sitesinin kurulmasıyla, kanuna uygun içeriğinin hazırlanması ve yayımlanmasıyla görevlendirilmiştir.

Tasarıda, “Menfaat Sahipleri” kavramının benimsendiği, bu kavram kapsamına giren menfaat gruplarının haklarının daha güçlü bir teminat altına alındığı, yöneticilerin şirkete verecekleri zararın sigortalımasına imkan verildiği görülmektedir (Uzun, 2006).

Tasarıda, Anonim şirketlerde yönetim ve temsil konusuna ilişkin olarak yönetim kurulunun, işlerin gidişini izlemesine, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamasına, kararlarını uygulatmasına veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurmasına imkan verilmiş ve böylece denetim komitelerinin kurulması konusunda yönetim kuruluna yetki verilmesi gündeme gelmiştir (Cömert, 2008; Tasarı m. 366/2). Yönetim ve temsil yetkileri açısından bölünme (terhis, Murahhaslık) Tasarı’da ayrı ayrı ele alınmıştır. Temsil yetkisi mevcut sistemde olduğu gibi, tek başına yönetim kurulunda yer almayan bir kimseye verilemez, mutlaka aynı zamanda yönetim kurulunda birinin temsil yetkisini haiz olması gerekir (Tasarı m. 370/2).

Kanun Tasarısında, yönetim kurulunun etkin, verimli ve hesap verilebilir bir şekilde çalışması ön plana çıkmakta ve profesyonel yönetim teşvik edilmektedir. Bu nedenle ilk kez executive-non executive yönetici ayırımına yer verilmiştir (Alptürk, 2008:286). Yönetim yetkisi, tek başına yönetim kurulunda yer almayan bir kimseye de devredilebilir (Tasarı m . 367 / 1). Böylelikle Tasarı’da, yönetim kurulu üyelerinin tümüne non-executive konumunda görev yapma imkanı tanınmıştır. Tasarı, yönetim kurulu üyelerinin tümünün yürütme yetkisini haiz olmayan (non-executive) üye olarak görev yaptıkları durumda dahi, yönetim kuruluyla yürütme yetkisini haiz olan yöneticilerin birbirinden kopuk çalışması fikrini esas almamakta, özellikle teşkilat yönetmeliğinin hazırlanmasıyla her iki “organ” arasında işlevsel bir eşgüdümün tesis edilmesini hedeflemektedir. Tasarıda, profesyonel yönetim anlayışı açısından yönetim kurulu üyelerinin en az yarısının, tek kişi yönetimlerde ise yöneticinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunluluğu getirilmiştir (Tasarı m. 359/3).

Tasarıda, kurumsal yönetim ilkesi açısından önemli yeniliklerden birisi olarak hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin Tehlikelerin Erken Teşhisi Komitesi kurması zorunlu hale getirilmiştir. (Tasarı m. 378). Bu Komitenin kurulmasındaki amaç; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını teminat altına almaktır. Bu amaçların sağlanmasından yönetim kurulu yükümlü kılınmıştır.

İç denetim ile ilgili düzenlemelerin yanı sıra, Tasarının 367. maddesinde iç kontrol sistemlerinin biçimsel tarifini veren bir düzenleme de yapılmıştır (Tasarı m. 367/1; Tasarı m. 367/2, Cömert, 2008). Buna göre, düzenlenecek bir örgüt yönetmeliği ile yönetim kurulu; yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya bir kaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişilere devretmeye yetkili kılınabilir. Bu yönetmelik yönetimi düzenler, görev yerlerini gösterir, görevleri tanımlar, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, pay sahiplerini ve alacaklıları örgüt yönetmeliği hakkında, yazılı olarak bilgilendirir. Bu düzenleme, anonim şirketlerde işletme yönetiminin yetki ve sorumluluk ilişkisinin düzenlenmesini ve sorumlu kişilerin görev tanımlarının yapılmasını öngörmektedir.

5. SONUÇ

Yeni TTK Tasarısı, Hukuk uygulamasının belirli alanlarda yaşadığı çelişkileri ve tereddütleri gideren, Türkiye’nin AB ile uyumunun gereklerini yerine getiren ve kurumsal yönetim ilkelerine önem veren bir düzenleme niteliğini taşımaktadır. Yeni TTK Tasarısının oluşumunda, şirketlerin sermaye ortaklığı yapıları, bağımsız yönetim anlayışı, muhasebe, finans ve denetim işlevinin uluslararası

standartlara uygunluğu benimsenmiştir. Bu bağlamda, sermayenin korunması, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkelerinin ön plana çıktığı söylenebilir.

Yeni TTK Tasarısı, bağımsız denetim kuruluşlarını etkinleştirmektedir. Bağımsız denetim kuruluşları, şirketlerin TTK hükümlerine ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak hareket etmesini sağlayacak, gerektiğinde etkin müdahalelerde bulunabilecek bir konuma yerleşmiştir. Dolayısıyla, önceki dönemlerde şirketlerin bağımsız denetimi açısından devletin üstlendiği rolü, yeni TTK tasarısı ile birlikte bağımsız denetim kuruluşları üstlenecektir. Gelecek dönemlerin bugünden farklı olacağı bu yeni dönemde, iç denetim faaliyeti, risk yönetimi ve kurumsal yönetim yaklaşımı, kurumsal varlığın sürdürülmesi ve yeni fırsatların değerlendirilebilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, yönetim kuruluna kurumsal yönetim, risk yönetimi ve denetlenebilir olma açısından önemli bir sorumluluk düşmektedir. Yönetim Kurulu'nun bu sorumluluğunu etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için, şirketlerde mutlaka iç denetim faaliyetine ihtiyaç olacaktır. İç denetim faaliyeti sayesinde muhasebe ve mali raporlama sisteminin işlerliği, güvenilirliği, iç kontrollerin yerindeliği, risk yönetiminin etkinliği makul bir güvence ile sağlanabilecektir. Tasarıda etkinliğine özel önem verilen bağımsız denetimin kendinden beklenen sonucu verebilmesi için iç denetim faaliyeti ve iç kontrol ile ilgili düzenlemelere Tasarının sistematüğını bozmadan açıklık getirilmesi, işletmelerin kurumsallaşmasına katkıda bulunacaktır. TTK tasarısının şeffaf olması, AB ve Basel II düzenlemelerine uyum için kurumsal yönetim, etkin denetim ve risk yönetimine ilişkin hükümleri düzenlemesi nedeniyle ülkemiz ticaret hayatında ve iş dünyamızda farklı yeni bir dönem başlatacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, T. (2005). Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Işığında Denetim Ve Muhasebe Yasal Düzenleme Çerçevesine İlişkin Analitik Bir Değerlendirme, *Muhasebe Ve Denetim Bakış Dergisi*, 5 (16): 117-145.
- Alptürk, E. (2008). *Finans, Muhasebe Ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi*, Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Cömert, N. (2008). Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında İç Denetim Ve İç Kontrol, *İç Denetim Dergisi*, s. 21.
- Deloitte (2006). *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı: Anonim Ortaklıklar Alanında Getirdikleri Yenilikler*, CEO Serisi, İstanbul.
- Dönmez, A., Berberoğlu, P. B. ve Ersoy, A. (2005). Ülkemiz Bağımsız Denetim Standartlarının ABD Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları-AB Sekizinci Yönergesi Ve Uluslar Arası Denetim Standartlarıyla Karşılaştırılması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 5 (9): 52-78.
- Erdoğan, M. (2006). *Denetim: Kavramsal ve Teknolojik Yapı*, Ankara: Maliye Ve Hukuk Yayınları.
- Garcia-Benau, M. A. ve Zorio, A. (2004). Audit Reports On Financial Statements Prepared According To IASB Standards: Empirical Evidence Form The European Union, *International Journal Of Auditing*, 8: 237-252.
- Güredin, E. (2007). *Denetim Ve Güvence Hizmetleri*, 11. Bası, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, U. (2007). Kamuda İç Denetim-I, *Bütçe Dünyası*, 2 (25): 4-15.
- Selimoğlu, S. K. ve Göktepe, H. (2007). Türk Ticaret Kanunu Tasarısındaki Bağımsız Denetimle İlgili Yeni Düzenlemeler, *Mali Çözüm*, 81: 17-44.
- Sridharn, U. V., Caines, W. R., Mcmillan, J. ve Summers, S. (2002). Financial Statement Transparency And Auditor Responsibility: Enron And Andersen, *International Journal of Auditing*, 6: 277-286.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) (2008). *Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi (2007'deki Değişikliklerle)*, İstanbul: Print Center.
- Türk Ticaret Kanunu Tasarısı . www.kgm.adalet.gov.tr (Erişim tarihi: 19.10.2009).
- Uzun, A. K. (2006). Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve İç Denetim, *İç Denetim Dergisi*, 16: 44-45.
- Uzun, A. K. (2009). *Denetim Komitesi: Bağımsız Denetimin Gözetimi*, SPK ve BDDK Düzenlemeleri Çerçevesinde Uygulamalar-Kurumsal Yönetim Serisi No: 3/Mart 2009, İstanbul.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE MARKA YÖNETİMİ İLİŞKİSİNİN TEMEL DAYANAKLARI: HENKEL ÖRNEĞİ

Tülin ÇAKIR

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Afyon Meslek Yüksekokulu
tcakir@aku.edu.tr

Erdinç DUYGULU

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Afyon Meslek Yüksekokulu
eduygulu@aku.edu.tr

ÖZET

Dünya Çevre Komisyonu tarafından ortak kullanıma açılan “Sürdürülebilir Kalkınma” ile beraber işletmeler için giderek önemi artan “Sürdürülebilirlik” konusu, marka yönetimi ve pazarlama yapısının oluşturulmasında olduğu kadar markanın sürdürülebilirliğinin sağlanmasında da çok ciddi bir rol üstlenmektedir. Marka yönetimi ile öncelikle rakiplerinden farklılaştırarak ürünün, tüketici zihninde kalıcı bir yer edinmesi ile marka tanınırlılığının sağlanması ve satışların artırılması hedeflenmektedir. Dolayısıyla marka yönetiminin oluşturulmasında alınması gereken önemli kararlardan birisi de sürdürülebilirlik bağlamında markaların devamlılığının sağlanmasıdır. Kalite ve yaratıcılık, iyi marka olmanın önemli bir unsurudur. Markanın rekabet ortamında sürdürülebilirliğinin artırılmasında ise marka yönetiminde toplum ve çevreye katkı bağlamında doğru, sağlıklı kararların uygulanması gerekmektedir. Markanın sürdürülebilir olması, rekabet avantajının da yüksek olması anlamına gelmektedir. Sürdürülebilirlik ile doğru marka yönetimi ilişkisinin gelişmesi için sürekli yeni çalışmalar yaparak markaların çevre ve topluma duyarlı biçimde kendilerini yeniledikleri raporlarla görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Marka, Marka Yönetimi, Sürdürülebilirlik.

1. GİRİŞ

Doğal yaşamın devamlılığı, her açıdan insanoğlunun geleceğini ilgilendirmektedir. Yaşantımızı kolaylaştıran teknolojik gelişmelerle birlikte “Sürdürülebilirlik”, karşı karşıya kalınan önemli sorunlardan birisidir. Bu noktada insanoğlu, şimdiki nesille gelecek neslin devamlılığını garantiye alabilmek için her açıdan sürdürülebilirliğe odaklanarak evrendeki işleyişi sağlaması gerekmektedir.

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED), 1987’de toplumları kirlilik, azalan doğal kaynaklar, iklim değişimleri gibi çevresel sorunlarla beraber kontrolsüz hızlı nüfus artışı gibi hassasiyet gerektiren konularda geleceği güvenceye alma ve yüksek yaşam standartlarının sağlıklı verilmesi için gereken ekonomik ortamın oluşturulmasına ilişkin uyarılmış ve Birleşmiş Milletlerle öncülük ederek “Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımı”na dikkatleri çekmiştir (Ergülen ve Büyükköklik, 2008:20; Kılıç, 2009: 29). Brundtland raporunda *sürdürülebilirlik*, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının ödün verilmeden karşılanması için bugünkü neslin ihtiyaçlarını karşılarken onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları şeklinde açıklanmıştır (Ekinci, 2007: 990; Tokgöz ve Önce, 2009: 257; Hayta, 2009: 144). Bu yaklaşımın gerçekleştirilmesi, birtakım sorumlulukların toplum, devlet, kurum ve şahıs olarak üstlenmesini gerektirmektedir. Kendilerinden beklenen sorumlulukları gerçekleştirmelerine bağlı olarak firmalara bahsedilen itibarların, hem kurumsal hem de ekonomik açıdan sürdürülebilirliğinin sağlıklı işletildiğinin görülebilmesi mümkündür.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇERÇEVESİNDEN MARKA YÖNETİMİ

20. yüzyılda doğan marka, yaşantımızın vazgeçilemeyen bir unsurudur. Geniş kapsamıyla birlikte ürünlerin farklılaşmasını sağlayan marka, yarattığı algılamalar dünyasıyla firmalara bir isim altında mevcut ürünlerini pazarlama olanağını sunduğu gibi daha birçok sağladığı üstünlüklerden dolayı kurumların adeta temel yapı taşlarından biri olarak görülür (Mucuk, 1990; Özmen, 2009: 340). Zaten

görünmeyen bir sermaye olarak markaların nitelendirilmesi de bununla ilişkilidir. Dolayısıyla markalar, firmaların pazarlama ve reklam faaliyetlerinin de odağını oluştururlar (Aktuğlu, 2004:11). Ancak markalardan daha fazla fayda sağlanması için onların etkin kullanılmaları ve yönetilmeleri gerekmektedir. İlk kez Procter & Gamble'da uygulanan marka yönetim sistemi; yaratıldıkları andan başlayarak markaların, ömürlerini en faydalı şekilde sürdürmeleri ve pazarda arzulan en iyi konuma gelerek firmalarına katma değer sağlamaları amacıyla yürütülen tüm çabaları kapsar (Uztuğ, 2003:53; Demirağ Kaplan ve Baltacıoğlu, 2009:299).

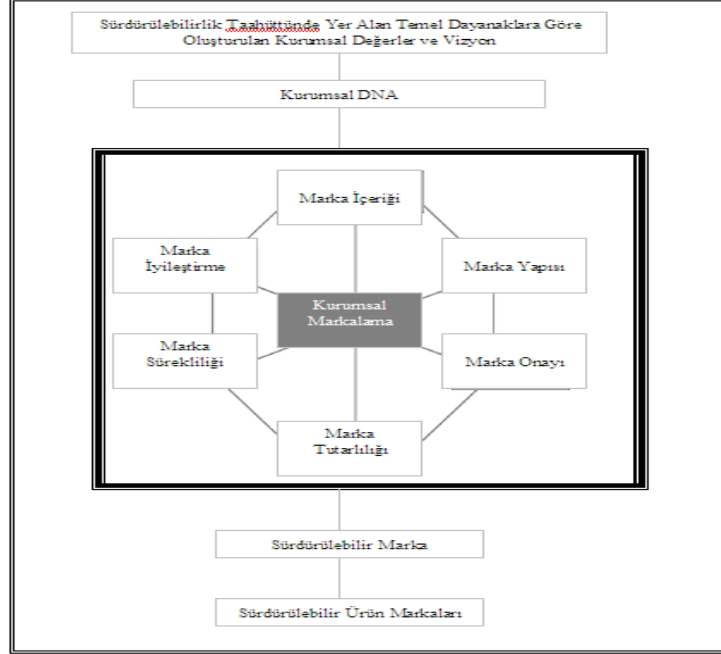
Çoğu firma için sürdürülebilirlik, üstüne odaklandıkları çevreye yönelik bir yaklaşımdır ve sıklıkla yürütebileceklerine inandıkları bir oluşum olduğundan firmalar, markalarını bu yönde yapılandırmaktadır (Brüggenwirth, 2006:140). Bu açıdan sürdürülebilirlik ile marka yönetimi arasındaki ilişkiyi firmaların benimsediği pazarlama yaklaşımlarıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Aslında firmalar, sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalarını sosyal sorumlulukla bağlantılı olarak ele alınan Amaca Yönelik Pazarlama (Cause Related Marketing) yaklaşımına odaklanarak şekillendirmektedirler. Çünkü bu pazarlama yaklaşımında firmalar, markalarının satışını sağlamakla beraber pazarlama hedeflerine ulaşmada sosyal bir amacı desteklemeye yönelik olarak geliştirdikleri uzun vadeli strateji ve programlarla müşterileriyle ilişkilerini derinleştirmeye ve firmalarıyla birlikte ürünlerine duyulan güveni artırmaya yönelik çabalarının tümünü kapsamaktadır (Taşkın ve Kahraman, 2008: 238). Marka yönetimi kapsamında uzun dönemli etkileri oluşturmak için marka yönetimlerinin üzerinde durması gereken noktalardan biri, sürdürülebilirlikle bağlantılı uygulanacak kurumsal sorumluluk davranışlarıdır. Aslında marka yönetimi disiplininin adeta bir uzantısı olarak görülebilecek bu nokta, markalamaya ilişkin stratejik uygulamalarda tüm paydaşların akıllarında markaların kalmasını sağlayıcı bir etkiyi oluşturabilmektedir (Maio, 2003: 235). Bu yüzden firmaların marka yönetimleri, kurumsal bir bütünlük içerisinde ve odaklandıkları sürdürülebilirlik alanıyla uyumlu olarak marka kimlikleriyle pekişen hem kurum hem de ürün mesajlarını oluşturmalıdır (Taşkın ve Kahraman, 2008: 240). Ancak yaşanan çevre sorunları ile sürdürülebilirliğe ilişkin kamuya yönelik kurum hassasiyetlerini yansıtmaya çalışan kurumsal markaların, eskisine oranla tüketicilerine bu yöndeki yaklaşımlarını yansıtırken kısmen zorlandıkları görülür (Maio, 2003: 235). Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk olarak genelde algılanabilen kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı, içeriğinin netleşmeye başlamasıyla beraber tüketicilerde de bu bilinç oluşmaya başlamıştır.

Bilhassa firmaların yaptığı ekolojik yatırımların amacı, genelde öncelikli olarak yapılan yatırımlardan belirlenen getirilerin elde edilmesi değil, tam tersine kaybolan ve asla geri döndürülmesi mümkün olmayan çevre değerlerinin korunmasına yönelik katkıyı yapabilmeleri içindir (Yüksel, 2004: 304). Dolayısıyla firmaların marka yönetimlerinde hazırlanan bütçelerinin de odaklandıkları pazarlama anlayışına bağlı olarak markanın kurumsal taahhütlerinde herhangi bir şüphe oluşturmayacak boyutta olması ve toplumsal fayda amacıyla gerçekleştirilecek olunan kurumsal davranışın tüm iş süreçlerinden başlayarak kurum içine yayılması için ayrılan finansal kaynakların yeterli düzeyde olması gerekir (Taşkın ve Kahraman, 2008: 242; Aydede, 2007: 51). Özellikle oluşturulacak ve varolan markaları çevreye uygun olarak üretilebilmek için firmalar, ar-ge kapsamındaki ödeneklerini geniş tutmalıdırlar. Özellikle kurumların bir marka olarak edindikleri itibarlarının paydaşları tarafından üçlü bir performans çatısı altında değerlendirilmeye tabi tutuluyor olmaları da onları bu yönde adım atmaya zorlayıcı bir etkidir.

Knox ve Bickerton (2003)'ün deneysel kanıtlar üzerinde temellenen kurumsal marka yönetimine yeni kurulum yaklaşımıyla ele alan modeline göre sürdürülebilirlik ile marka ilişkisine yaklaştığımızda, marka içeriğine asıl şekil verenin dünya vatandaşlığına yönelik olarak kurumun sürdürülebilirliğe ilişkin taahhütlerinin olduğu görülür (Şekil-1). Sürdürülebilirlik taahhütleri ise, küresel sözleşme veya kurumun içinde yer aldığı bölgenin ekonomik ve sosyal kabulüne göre (örneğin AB'nin büyüme ve iş konusunda ortaklığın uygulanmasına yönelik oluşturulan ittifak) atılacak adım sayısına ya da kapsama bağlı olarak değişebilmektedir (Aydede, 2007: 157; Kaya ve Bıçkı, 2006: 237-38). Ancak iş dünyasında Sürdürülebilir Gelişme için Dünya İş Konseyi'ne üye olan pek çok global firma, 2050 vizyonunda yer alan arzulan hedefe ulaştıracak yolun adımlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu vizyona ulaşmak için insani değerler, insanlığın gelişimi, ekonomi ve tarımsal alanlarda atılacak adımları, milyonlarca kişinin kalkınma ihtiyacının belirlenmesi, eğitim fırsatının sağlanması ve ekonomik yönden güçlendirilmesi ve özellikle kadınlar için daha radikal olarak eko-verimlilik çözümleri üretilerek yaşam stili ve davranışlarını geliştirmek; dışarıdan sağlanan karbon, eko-sistem hizmetleri ve sudan oluşan maliyetlerin bütünleştirilmesi; kullanılan toprak ve su miktarını artırmadan tarımsal üretimi katlama; ormansızlaşmayı durdurma ve verimli ekili ormanları artırma; düşük karbonlu enerji sistemlerine kayarak ve talep-yönlü enerji verimliliğini yoğun şekilde sağlayarak 2020'ye kadar sera gazı emisyonlarını indirme yoluyla 2050'de dünya çapında karbon emisyonlarını yarıya (2005 düzeyine) indirme; düşük

karbon hareketliliğine evrensel erişimi sağlama; kullanılan kaynak ve materyalleri on dört kat gelişime götürme olarak kısaca özetlenebilir (WBCSD, 2010). Bu sebeple firmalar, üye olarak imza attıkları taahhütleri yerine getirebilmek için bu taahhütlerinin odak noktalarını iyi tayin etmek durumundadırlar. Bu ise stratejik öngörü ile beraber iyi bir konumlandırma bilgisini gerekli kılmaktadır.

Şekil 1: Sürdürülebilirlik Çerçevesindeki Marka Yönetiminin Bileşenleri



Kaynak: Knox ve Bickerton (2003:1012)'un modelinden yararlanarak geliştirilmiştir.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE MARKA YÖNETİMİNİN TEMEL DAYANAKLARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, markaların devamlılığının yanı sıra toplum ve çevreye katkı bağlamında sürdürülebilirliği yaratma adına firmaların marka yönetimi kapsamında yaptıkları uygulamaları incelemeyi amaçlamaktadır. Bunun için 2008'de global bir marka olarak "Almanya'nın En Sürdürülebilir Markası" unvanını kazanan Henkel'in uygulamaları incelenecektir. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar;

- Marka yönetimi içerisinde çevre ve topluma duyarlı sürdürülebilirlik politikalarının hangi temel dayanaklar bağlamında oluşturulabileceğine;
- "Sürdürülebilir Marka" olmanın, nasıl bir markalama anlayışıyla yürütüleceğine;
- Gerçekleştirilen sürdürülebilirlik politikalarının, marka başarısına etkisinin netleştirilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kapsamı

Araştırmada, Henkel'in 2008 *Sürdürülebilirlik Raporu* temel alınmıştır. Ayrıca Henkel firmasının internet sitesinden elde edilen veriler, WBCSD'nin verileri ve konuyla ilişkili bazı sitelerden elde edilen veriler ile bu konuda çalışılmış akademik kaynaklar kapsamında araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için elde edilen dokümanlar, nitel araştırma deseni olan betimsel analiz yoluyla örnek olay incelemesi şeklinde yapılmıştır. Kullanılacak olan örnek olay incelemesi; politikaların, programların veya kurumsal değerlerin yargılanmasına yardımcı olabilecek bilgiyi sağlaması amacıyla *değerlendirici örnek olay* çalışmasıdır (Köklü, 1994: 772). Araştırma, Henkel'in odaksal gördüğü ve diğer markaların sürdürülebilir gelişmesine önemli katkıları sağlayacağı düşünülen sürdürülebilirlikle bağlantılı olan beş nokta çerçevesinde şekillendirilmiştir. Aşağıda bu beş nokta verilmektedir.

<u>Enerji ve İklim</u>	⇒ Enerji kaynaklarının daha etkin kullanarak iklimin korunmasına katkıda bulunma.
<u>Su ve Su Harcama</u>	⇒ Global olarak kullanılabilir su kaynaklarının korunmasına katkıda bulunma.
<u>Hammaddeler ve Atık</u>	⇒ Kullanılabilir hammadde kaynaklarını daha etkin kullanarak atıktan kaçınma.
<u>Sağlık ve Güvenlik</u>	⇒ Tüm paydaşlar için güvenli ve sağlıklı bir çevre oluşturmaya katkıda bulunma.
<u>Sosyal Gelişim</u>	⇒ Faaliyette bulunulan tüm ülkelerle birlikte bütün paydaşların sosyal gelişimine katkıda bulunma.

3.4 Araştırmanın Bulguları

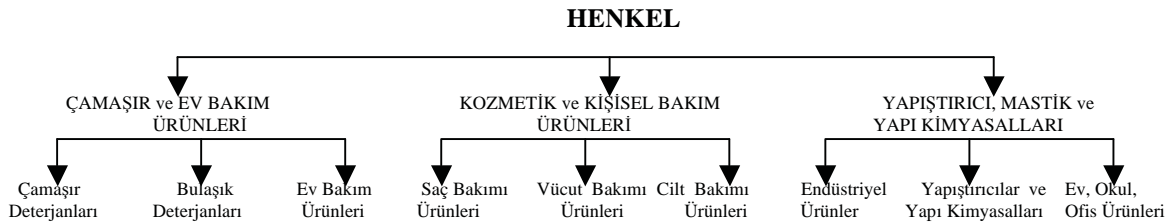
Kurumları kurum yapan ve diğerlerinden ayıran en önemli unsur, değerleri ve vizyonudur. Henkel, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğa adanmışlığını, kamuya kurumsal değer olarak bunları sahiplenmesiyle yansıtmaktadır. Aralık 2008 tarihli bir basın açıklamasında Henkel'in CEO'su Rorsted, "Sürdürülebilirlik, bizim DNA'mızın bir bölümüdür" ifadesiyle kurumunun sürdürülebilirliğe bakışını göstermiştir. Ayrıca Büchler ve vd.'nin de belirttiği gibi Henkel, "Bir Marka Bir Arkadaş Gibidir" sloganıyla da bunu ortaya koymaktadır. Kendisini en üst sıralarda yer alan bir marka ve teknolojileri geliştirmeyi ilke edinen Henkel, müşteri odaklılık, kalitede mükemmellik, yenilikçilik, değişime kucak açma, başarılı olma, hissedar değerini oluşturma, kendini açık ve aktif olarak ifade etme ile açık bir aile şirketi olma geleneğini koruma değerlerini de benimsemektedir (Henkel, 2009:6).

Henkel'in sürdürülebilir gelişme taahhüdü aşağıda verilmiştir:

"Markalarımızın ve teknolojilerimizin ekonomik değer zincirinde yer alan araştırma ve geliştirmeden üretime ve lojistiğe kadar tüm evrelerinde sorumluluk üstlenmek, faaliyet anlayışımızın önemli unsurlarından biridir. Sürdürülebilir gelişme ve kurumsal sosyal sorumluluk kuralları, araştırma ve geliştirme çalışmalarımıza daha başlangıçta dahil edilmektedir. Böylece araştırma ve geliştirme çalışmaları sırasında ürünlerimizin ve teknolojilerimizin amaçlarına uygun şekilde kullanıldıklarında güvenli olmasını ve insan sağlığı ve çevre üzerinde zararlı etkilerde bulunmamasını sağlıyoruz. Uzmanlarımız, yeni ürünlerin olası risklerini tüm kullanım ömürleri boyunca analiz etmektedir. Böylece Henkel, inovatif ürünler ve teknolojiler sunarak müşterilerin ve tüketicilerin beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamaktadır."

Sürdürülebilirliğe verilen önem, kurumun yapılanmasına da yansımıştır. "Gülen Henkel", programı altında sosyal taahhüdüne yönelik bütün bakışını gururlandırmıştır (Büchler, vd., 2009:40). Henkel'in oluşturduğu Sürdürülebilirlik Konseyi, yönetim kurulunun altında adeta bir çatı gibi şirket fonksiyonlarını, ulusal ve bölgesel şirketleri, iş sektörlerine yönelik stratejileri kuşatmaktadır. Ayrıca Henkel sürdürülebilirlik raporunda işi idare etme yönünün eksenini, değer zinciri boyunca sorumlulukların gerçekleştirilmesi olarak belirtmektedir. Bu yüzden kurumsal markalaşma yönüyle bakıldığında Henkel'in, değer zincirinin tüm alanlarında bütün ürünlerinin güvenliğini ve çevresel uyumluluğunu sürekli geliştirmeyi hedeflediği anlaşılmaktadır (Henkel, 2009:9). Henkel, hem internet sitesinde hem de ilgili raporunda sürdürülebilir marka ve teknolojilerine "Henkel Evi" demektedir. Henkel'in ürün gruplarını yapılandırılması, genel olarak Şekil-2'de gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2: Henkel Markalarının Toplandığı Ürün Grupları



Enerji ve İklim: Yayınladığı rapora göre bu alanda Henkel, kurumsal bir marka olarak son teknolojiden yararlanarak geliştirdiği veya iyileştirdiği ürün gruplarıyla enerji tasarrufu ve iklimsel etkileri azaltma noktasında sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Örneğin ilgili rapora göre Avrupa'da önde gelen ve temizlik grubunda yer alan ürünlerinde yaptıkları iyileştirmelerle ürünlerinin performanslarını arttırdıkları için temizlik faaliyetinin düşük ısıda gerçekleştirilmesiyle %40'a varan enerji tasarrufunu sağlayabilmişlerdir.

Yeni ürün bazında ise Henkel'in nanoteknolojiyle endüstriyel tüketiciler için geliştirdiği *Bonderite* adlı ürün grubunda böyle bir örnek bulunmaktadır. Geliştirilen bu ürünle, geleneksel fosfatlama işlemlerine oranla enerji kullanımını % 6'lardan % 0'lara düşürebildiği gibi kalite ve maliyet açısından

Henkel tüketicilerine avantaj sağlama noktasındaki başarısıyla ilgili sektörde pazar lideri durumuna gelmiştir (WBCSD, 2008: 30; Hürriyet, 2008). Henkel'in bu ve diğer ürün gruplarındaki başarısının arkasında, sürdürülebilirlik taahhüdü çerçevesinde kendisine ürün, tasarım, süreç ve servis dörtgeninden oluşan bir değer paketi konseptini oluşturması ve ilgili marka gruplarındaki yeni ürün ile teknolojilerini bu konsept kapsamında geliştirmesiyle dikkatleri çekmektedir (Hürriyet, 2008).

Ayrıca kurumsal raporlamasından anlaşıldığına göre Henkel, müşterilerinden yapısal yönde gelen soruların cevaplanabilmesi için örgütün içerisinde kolaylıkla erişilebilir kaynaklar, eğitsel materyaller ve eşgüdümlü kaynakları geliştirmeyi ve benzer sektör çalışanlarını sürdürülebilirlik ile ürünlerinin bu noktadaki özellikleri ve katkıları konusunda eğitmeyi de amaçlamaktadır. Bu yönüyle kurumsal marka olarak sadece yenilikçi değil, ürün markalarında gerçekleştirilen yeniliklerin özelliklerini tanıtmaya noktasındaki faaliyetleri ile de benzer kurumlardan farklılaşmaktadır.

Su ve Su Harcaması: Henkel'in ilgili raporu ve web sayfasında yer alan bilgilerden daha çok temizlik grubundaki markalarından bazılarında, diğer benzer ürünlere oranla su tüketimini azalttığı anlaşılmaktadır. Doğaldır ki doğaya yönelik yapılan katkılar, sadece ürünün kullanımı esnasında olmayıp üretim esnasında da olabilmektedir. Henkel'in ürün gruplarında yer alan markaları, bu katkı yaratma yönünün çeşitliliği göze çarpmaktadır. Web sitesinde ve raporda örneğin özellikle "*Henkel Evi*" kapsamında belirtilen *Somat 7* adlı ürün, hem su hem de enerji tasarrufu programlarında kullanıldığında üstün temizlik özelliğiyle; *Vernel Max* ise dört kat güçlü yoğunluğuyla klasik yumuşatıcılara oranla % 75 kullanım oranını azalttığı belirtilmiş ve üretimdeki malzeme ve harcanan su miktarının azlığıyla sürdürülebilirliğe katma değer yaratıldığına değinilmiştir.

Hammaddeler ve Atık: WBCSD'nin 2008 yılında yayınladığı sürdürülebilir tüketimi konu alan yayınında belirttiğine göre Henkel'in çamaşır deterjanları, ev temizlik ürünleri, kozmetikler gibi ürün gruplarında yaklaşık olarak % 35 yüzey aktif maddesi kullanılmaktadır. Bu ürünlerin içeriğinde hindistancevizi ve palm çekirdek yağı, temel yapı taşları olarak yer aldığı ve Henkel'in dünyanın palm ve palm çekirdeği yağının % 0.2'den daha azını doğrudan kullanmasına rağmen sürdürülebilir üretim için Kasım 2007'de Sürdürülebilir Palm Yağı Yuvarlak Masası (The Roundtable on Sustainable Palm Oil) kapsamında sürdürülebilir plantasyondan palm yağı için bir akreditasyon şeması ve ayırma, kütle denkliliği ile kitap & talep bağlamında oluşan üç pazarlama modelini onayladığı ilgili yayında belirtilmiştir. Bu mekanizmanın piyasada pilot çalışmasını gerçekleştirildiğinin onanması için Henkel, yeni standartlarıyla birleşik üst performanslı temizlik ürünlerinin yeni çizgisinin sürdürülebilirlik kapsamında olduğunu vurgulayan bir sertifika satın almış ve bu yaklaşımla da işleyebilir piyasa mekanizmaları çözümlerine yön verdiği, palm çekirdek yağı için dünyada yeni pazarlara kapı açan ilk şirket olma unvanını aldığı görülmektedir (WBCSD, 2008: 29).

Kurumun web sitesinde yer alan bilgilere göre atık yönetimine ise yeni metal kaplama teknolojisi biçiminde tanıtılan *TecTalis* örnek verilebilir. Bu markanın diğer kullanım faydalarının yanı sıra üretim esnasında yok denecek düzeyde çamur oluşumunu sağlaması nedeniyle atık yönetimini kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Henkel'in bu ürünü, sürdürülebilirliğe yönelik bu katkısıyla diğer markalardan farklılaşmaktadır.

Sağlık ve Güvenlik: Aralık 2008'de kurumun basın bildirisinde yer alan bilgiye göre Vademecum Bio markası kapsamında yer alan bir diş parlatıcısının yakın geçmişte % 99 doğal ham maddelerden oluşturulması nedeniyle 2008'de bağımsız ECOCERT otoritesinin ECOCERT duyarlılık etiketiyle ödüllendirilmiştir. Özellikle Henkel'in web sayfasına göre Osi Green serisi de, Greenguard Environmental Institute tarafından LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) sertifikasıyla ödüllendirilmiştir .

Sosyal Gelişim: Henkel'in kurumsal tarihinde, Aralık 2006'da "gelecek için yükümlülüğümüz" sloganıyla Latin Amerika'da bir girişimi başlattığı görülmektedir (WBCSD, 2008:31). WBCSD'nin sürdürülebilir tüketimi kapsayan yayınında belirtildiğine göre bu girişimle Henkel, bugün Cascola olarak bilinen yapışkan markasının temel niteliği olan tolüeni kullanmayarak Latin Amerikan ticari yapışkan segmentine tolüensiz formülasyonu aktararak öncü bir rol üstlenmiştir. Bunun nedeni 2006'da bir Brezilyalı yapışkan üreticisi Alba'yı satın alan Henkel'in bir çözücü olarak tolüen içeren bazı yapıştırıcıların, tutkal koklayan gençler tarafından yanlış kullanabildiğini görmesine dayandırılmaktadır (WBCSD, 2008: 31). Böyle bir girişim, ürüne ve kuruma duyulan güveni pekiştirdiğinden her iki açıdan itibarı artıran güzel bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Sürdürülebilirlik noktasında gerçekleştirilen kurumsal uygulamalarda, markalara önemli roller düşmektedir. Ancak markaların etkin şekilde sürdürülebilirliğe yönelik katkılarının olabilmesi, onların bilinçli şekilde konumlandırılarak yönetilmeleriyle mümkündür. Sürdürülebilir markaların çoğalabilmesi için de öncelikle hangi noktalardan sürdürülebilirliğe ne şekilde katkılarda bulunabileceğinin, yenilikçiliğin markaların bu yöndeki katkıları üzerindeki rolünün farkında olunması gerekir. Bu çalışmada böyle bir bilincin kurumsal markalaşma çatısıyla tüm ürünlere nasıl yansıdığını net olarak görebilmekteyiz. Ancak böyle bir kurumsal farkındalığın oluşumunda Henkel'in 135 yılı aşan bir geçmişe sahip olmasıyla beraber 125 ülkede gerçekleştirdiği faaliyetlere dayanan bir deneyimle kurum kültürünün ve sorumlu liderlik anlayışının etkisi yadsınmaz (Büchler, vd., 2009:34; Székely ve Knirsch, 2005: 629-638). Ayrıca Henkel'in 1991'de Uluslararası Ticaret Odası (ICC) ile sürdürülebilir gelişme için iş kontratını imzalamadan önce çevre ve tüketicilerini korumaya yönelik attığı adımlarıyla da bu konuya olan yaklaşımının sınırlarını belirlemeye çalıştığı, ama imzalanan bu kontratın sürdürülebilirlik taahhütünü yerine getirmede önemli etkileri yapabilecek odakları belirlemede kuruma yardımcı olan bir faktör olduğu söylenebilir (Büchler ve vd., 2009: 37).

Henkel şirketi, odaklandığı beş nokta çerçevesinde e-lojistikten faydalanarak sürdürülebilir markalamaya katkıda bulunmaktadır (Sarkis, vd., 2004: 309). Henkel, sosyal taahhütlerine ve marka stratejilerine uyumlu modeller geliştirerek müşterileriyle ilişkilerini güçlendirip, Amaca Yönelik Pazarlama anlayışını başarı bir şekilde ortaya koymaktadır (Maccarrone, 2009: 112). Buna benzer uygulamalarla Henkel'in eko-liderlik yoluyla rekabetçi avantajları elde etme misyonu sayesinde 2008 yılında Sürdürülebilir Marka ünvanının yanı sıra Dow Jones Sustainability Index'te kişisel ve ev ürünleri alanında yer alan 8 firmadan biri ve dünyanın en etik şirketleri sıralamasında tüketim ürünleri alanında sıralamaya giren 6 şirket arasında olduğunu görmekteyiz (DJSI, 2008: 2; Ethisphere, 2008).

Bu yönüyle çalışma, kurumsal markaların diğer kurum markalarını sürdürülebilirlik noktasında nasıl şekillendireceklerini ve kapsamının ne kadar olması gerektiğini net olarak gösterebilmektedir. Sürdürülebilir marka olmanın, yol haritasının çıkarılması yönündeki çabalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın, firmalarca markaların sürdürülebilirliğe olan katkılarının hangi boyutta ve nasıl olabileceğine yönelik uygulamaların görülüp değerlendirilebilmesi açısından önemli sayılabilecek bulguların elde edilebilmesini kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma, Türk firmaların sahip olduğu markalara sürdürülebilirlik noktasında uygulamalarına ışık tutacak bir örnek modelin incelenmesi olması boyutuyla önemlidir. En azından yapılan araştırma, marka yönetimleri için sürdürülebilirlik çerçevesinin niteliklerini ortaya çıkartmalarına yardımcı olacaktır. Bunların yanı sıra çalışmanın, *Sürdürülebilir Marka Yönetimi* ve *Sürdürülebilir Marka Konumlandırma Stratejileri* kapsamında yapılacak olan yeni araştırmalara yön verebileceği de düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktuğlu, I. K. (2004). *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aydede, C. (2007). *Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Brüggenwirth, B. (2006). The CSR Brand Positioning Grid. İçinde Jonker, J., Witte, M. (Editörler), *Management Models for Corporate Social Responsibility* (ss. 140-146). Berlin: Springer Berlin Heidelberg. <http://www.springerlink.com/content/g7u818u2371373lx/fulltext.pdf> web sitesinden alındı.
- Büchler, C., Schneider, C. C., Seiler-Hausmann, J. ve von Bargen, K. (2009). An Integrative Model of Corporate Volunteering. İçinde Jonker, J. ve Eskildsen, J. (Editör), *Management Models for the Future*, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Demirağ Kaplan, M. ve Baltacıoğlu, T. (2009). Küresel Markalama Stratejileri. İçinde Timur, N. ve Özmen, A. (Editörler) *Stratejik Küresel Pazarlama*, (ss. 294-311). Ankara: Eflatun Yayınevi.
- DJSI. (2008). Dow Jones STOXX Sustainability Index-Components (by Country). http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/djsi_stoxx/Review2008/DJSI_Review08_STOXX_ComponentsByCountry.pdf web sitesinden alındı.

- Ekinci, M. B. (2007). Sanayileşme Stratejileri Çerçevesinde Çevre Boyutlu Sürdürülebilir Kalkınma Anlayışına İlişkin Değerlendirmeler. İçinde Ersöz, H. Y. (Editör), *Sosyal Siyaset Konferansları Kitap 50* (ss. 977-1009). <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/38.pdf> adresinden alınmıştır.
- Ergülen, A., Büyükkeklik, A. (2008). Sürdürülebilir Kalkınmanın Ekonomik ve Çevre Boyutları Açısından Atık Yönetimi ve E-Atıklar, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2): 19-30. http://iibf.nigde.edu.tr/dergi/2008_2_makaleler/Makale_02.pdf adresinden alınmıştır.
- Ethisphere. (2008). 2008 World's Most Ethical Companies. <http://ethisphere.com/wme2008/> adresinden alınmıştır.
- Hayta, A. B. (2009). Sürdürülebilir Tüketim Davranışının Kazanılmasında Tüketici Eğitiminin Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (3): 143-151. http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt10Sayi3/JKEF_10_3_2009_143_151.pdf adresinden alınmıştır.
- Henkel. (2008). Going Green. <http://www.naturallyhenkel.com/pdf/GoingGreen-NewsletterSummer08.pdf> adresinden alınmıştır.
- Henkel. (2009). Henkel-Sustainability Report 2008. Düsseldorf: Henkel AG&Co. http://www.vademecum.ro/cee/content_data/106983_2009.02.25_sustainabilityreport_en.pdf adresinden alınmıştır.
- http://www.henkel.com.tr/cps/rde/xchg/henkel_trt/hs.xsl/932_TRT_HTML.htm.
- http://www.henkel.com.tr/cps/rde/xchg/henkel_trt/hs.xsl/943_TRT_HTML.htm.
- http://www.henkel.com.tr/cps/rde/xchg/henkel_trt/hs.xsl/brands-solutions-72.htm.
- http://www.henkel.com.tr/cps/rde/xchg/henkel_trt/hs.xsl/sustainability-stewardship-3745.htm.
- http://www.henkel.com.tr/cps/rde/xchg/henkel_trt/hs.xsl/sustainable-products-141.htm.
- http://www.henkel.com.tr/cps/rde/xchg/SID-0AC83309-755BAB4A/henkel_trt/hs.xsl/927_TRT_HTML.htm.
- http://www.henkel.com.tr/trt/content_images/TecTalisClip13_pboxx-pixelboxx-84466_300dpi_1772H_1772W.jpg.
- http://www.henkelna.com/adhesives/do-it-yourself335.htm?redDotUID=000000022V&parentredDotUID=null&BU=cons_crafts&countryCode=us&brand=0000000GZO.
- http://www.naturallyhenkel.com/pdf/Henkel_Most_Sustainable_Brand.pdf.
- <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/markayonetimi.htm>.
- Hürriyet. (2008). 100 yıllık uygulamanın yerini alıyor, http://www.henkel.com.tr/trt/content_images/BonderiteHurriyet15102008_pboxx-pixelboxx_116726_300dpi_1772H_1772W.jpg adresinden alınmıştır.
- Kaya, Y. ve Bıçakçı, D. (2006). 'Sürdürülebilirlik' Argümanı ve 'Derin Ekolojik' İtiraz, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3): 231-249.
- Knox, S. ve Bickerton, D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, 37, 7 (8): 998-1016.
- Köklü, N. (1994). Örnek Olay Çalışma Metodları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 27 (2): 771-779. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5792.pdf> adresinden alınmıştır.
- Maccarrone, P. (2009). Factors Influencing the Attitude towards Corporate Social Responsibility: Some Empirical Evidence from Italy, *Corporate Governance*, 9 (2): 103-119.
- Maio, E. (2003). Managing Brand in the New Stakeholder Environment, *Journal of Business Ethics*, 44: 235-246. <http://www.springerlink.com/content/wt6557k4146v5785/fulltext.pdf> adresinden alınmıştır.
- Odabası, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetim.*, İstanbul: MediaCat Kitapları.

- Özmen, A. (2009). Küresel ve Çok Kültürlü Pazarlarda Marka Konumlandırma. İçinde Timur, N. ve Özmen, A. (Editörler) *Stratejik Küresel Pazarlama*, (ss. 314-345). Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Pira, A., Kocabaş, F. ve Yeniçeri, M. (2005). *Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Dönence.
- Sarkis, J., Meade, L. M. ve Talluri, S. (2004). E-logistics and the Natural Environment, *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (4): 303-312.
- Székely, F. ve Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance, *European Management Journal*, 23 (6): 28-647.
- Taşkın, E. ve Kahraman, H. (2008). Amaca Yönelik Pazarlama ve Turkcell Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20: 237-255.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, XI (I): 249-275. http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/11_1/11_isl.pdf adresinden alınmıştır.
- Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş Marka İletişimi Stratejileri*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- WBCSD. (2008). *Sustainable Consumption Facts and Trends from a Business Perspective*, Switzerland: Atar Roto Presse. http://www.wbcd.org/DocRoot/I9Xwhv7X5V8cDIHbHC3G/WBCSD_Sustainable_Consumption_web.pdf adresinden alınmıştır.
- WBCSD. (2010). *Vision 2050 The new agenda for business*. http://www.wbcd.org/DocRoot/a0RhrurQSXJepNYBrS8I/Vision_2050_FullReport_040210.pdf adresinden alınmıştır.
- Yüksel, A. (2004). AB’de Yeni Kavram: Yatırımlar, Çevre Dostluğu ve Sosyal Faktörler (Ekolojik Faktörler), *Geleneksel Finans Sempozyumu*, Marmara Üni. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Marmara Üni. Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 27-28 Mayıs, İstanbul. <http://bsy.marmara.edu.tr/Konferanslar/2004/27.pdf> adresinden alınmıştır.

HIZLI MODADA YAPAY KİTLİK KAVRAMI: “ZARA TÜRKİYE ÖRNEĞİ”

Mustafa AKSU
Haliç Üniversitesi
İşletme Fakültesi
mustafaaksu@halic.edu.tr

Güzide Öncü E. PEKTAŞ
Haliç Üniversitesi
İşletme Fakültesi
guzideoncum@hotmail.com

Kazım KARABOĞA
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
kzmkrbg@hotmail.com

ÖZET

Günümüz postmodern pazarlama anlayışında değişen tüketici istek ve ihtiyaçları hızlı moda kavramının getirdiği yapay kıtlık ile tüketiciler sürekli ve yeni moda trendlerini istemektedirler. İşte bu değişen tüketici istek ve davranışlarına ayak uydurmak isteyen işletmelerde bu sürecin içine girmiştir. Yapay kıtlık kavramı ile ürünün olgunluk dönemindeki kazancını maksimum etmek isteyen Zara firması yapay kıtlık yaklaşımı ile rakiplerine göre avantaj sağlayarak tedarik zincirinde öne geçmektedir. Bu çalışmanın amacı hızlı modada yapay kıtlık kavramını açıklayarak ve bu modelin Türkiye’deki Zara tüketicileri üzerindeki etkisini ölçmektir. Pazarlama çabaları, tedarik zinciri ile ürün yaşam eğrisindeki ilişkileriyle beraber yapay kıtlığın Türkçe literatüre de katkısı hedeflenmiştir. Araştırma metodolojisi iki aşamalıdır. Birinci aşama kalitatif yöntemle ZARA firmasının yöneticileriyle derinlemesine mülakat tekniğidir. İkinci aşamada kantitatif araştırma yöntemiyle anket çalışması yapılacaktır. Araştırma modelinde bağımsız değişken olan **algılanan yapay kıtlık** kavramı ile bağımlı değişken olan **tüketici davranışları** ve ayrıca **sözde pahalılık, algılanan ödenebilen para, algılanan değer ve algılanan kalite** değişkenlerinin kendi aralarındaki ilişkiler SPSS istatistik programında ki analizlerle açıklanarak yorumlanacaktır.

Anahtar Kelimeler: Hızlı Moda, Yapay Kıtlık, Tüketici Davranışları, Tedarik Zinciri, Mamul Hayat Eğrisi.

1. GİRİŞ

Hızlı değişen dünyadaki tüketici istek ve ihtiyaçlarına doğru ve etkin cevap verirken aynı zamanda da moda konseptinde pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek çağdaş pazarlamanın ana felsefesidir. Hedef pazardaki tüketicilere doğru ve hızlı cevap veren işletmeler aynı zamanda pazardaki diğer rakip firmalarla da yarış ve rekabet içindedir. Hele hazır giyim gibi kısa yaşam döngüsü olan ürünlerde pazara giriş hızı rekabette avantaj anlamında kritik bir öğedir. İşte bu noktada karşımıza yepyeni bir kavram olan **hızlı moda** (fast fashion) kavramı çıkmaktadır. “**Hızlı moda**” en yeni, en son moda ürünlerini, alışveriş özgürlüğü ve heyecanı yaratarak mağazalarda müşteriyle buluşturmaktır. Hızlı üretim, düşük fiyat, kullan-at veya “birkaç kere giy” anlayışıyla şekillendirilen ve pazara sunulan ürünlerdir. Hızlı moda perakendecileri yapay kıtlık rantı elde edebilmeleri için öncelikli olarak pazarda konumlanmasını iyi yapması ve bu konumlama ile tüketicilerde marka bilinirliği ve sadakati yaratabilmesi gerekmektedir. Moda perakendecilerinin diğer tüm firmalardan daha kısa sürede, tam müşterinin istediği tarzlarda modaya uygun ve rakip firmalardan daha önce rafta yer alabilen firmalar olmaları gerekmektedir. Bunu ancak ve ancak modayı takip ederek, ürünlerini belli sayılarda stoklayarak, yeni tasarımlar geliştirerek ve ürün çeşitliliği yaratarak sağlayabilirler. Bazı tüketiciler ürünleri sadece gelecekte tüketim için değil, aynı zamanda bulunamama korkusu ile stoklama yaparlar. Yeni moda ve az bulunurluk (kıtlık) faktörlerinin etkisiyle, tüketicinin satın alma karar sürecini, çok kısıtlamakta ve bir çeşit “refleks alım”a yönlendirmektedir. Bu da yapay kıtlığın mamul hayat eğrisine olan etkisini göstermektedir. Klâsik mamul hayat eğrisi ile yapay kıtlığın etkilediği mamul hayat eğrisi birbirinden farklılıklar göstermektedir.

2. HIZLI MODA KAVRAMI

İnsan ve toplumla doğrudan ilişkili olan moda olgusu toplumlarda gerçekleşen düşünce, alışkanlık, yaşam tarzı v.b. birçok oluşumun yansıdığı ayna durumundadır. Moda (mode) lâtince sınırlanmış anlamındaki “Modus”tan gelmektedir. La Mode olarak ortaçağ Fransızcasında kullanılmıştır. Lâtince

moda, **modus** ve **modermus** kelimelerinden türetilen moda ve modern kelimeleri “hemen şimdi düne ait olmayan” anlamlarını taşımaktadır. Ancak bugünkü anlamıyla **moda** yol, şekil, tarz, usul, hareket, davranış, konuşma, yazma, yaşam biçimi gibi genel anlamının insanların gündemde olan giyinme biçimlerini tanımlamak için kullanılan bir kelimedir. (Pektaş, 2008: 1) Frisby ve Simmel’e göre moda, farklılaşmanın ve değişimin cazibesini benzerlik ile uyumu birleştiren toplumsal bir formdur. Moda insanlara hem farklı olma hem birey olma fırsatı verirken hem de referans gruplarıyla benzeşmeyi sağlayarak toplumsal aidiyet kazandırmaktadır. (Pektaş, 2008: 2)

Hızlı değişen dünyadaki tüketici istek ve ihtiyaçlarına doğru ve hızlı cevap verebilmek çağdaş pazarlamanın ana felsefesidir. Hedef pazardaki tüketicilere doğru ve hızlı cevap veren işletmeler aynı zamanda pazardaki diğer rakip firmalarla da yarış ve rekabet içindedir. Hele kıyafet gibi kısa yaşam döngüsü olan ürünlerde pazara giriş hızı rekabette avantaj anlamında kritik bir öğedir (Hayes ve Jones, 2006; Byun ve Sternquist, 2008:134). İşte bu noktada karşımıza yepyeni bir kavram olan **hızlı moda** (fast fashion) kavramı çıkıyor.

Fast fashion terimi ilk olarak Moore ve Fernie tarafından modadaki son trendlere ticarî anlamda cevap verme stratejileri olarak tanımlanmıştır. (Byun ve Sternquist, 2008: 134) başka bir tanıma göre “**hızlı moda**” en yeni, en son moda ürünlerini, belirli fiyatlarla, alışveriş özgürlüğü ve heyecanı yaratarak mağazalarda müşteriyle buluşturmaktır. Hızlı üretim, düşük fiyat, kullan-at veya “birkaç kere giy” anlayışıyla şekillendirilen ve pazara sunulan ürünlerdir. (Ghemawat ve Nueno; 2003: 1) Hızlı moda perakendecileri modayı, gıda sektöründeki ürünlerin bozulacağı düşüncesine benzeterek davranırlar ve güncel kalmak için neredeyse haftalık ürünler piyasaya sürerler. Bu düşünce fast food’tan yola çıkılarak oluşturulmuş bir fikir olduğu için **fast fashion** olarak adlandırılır. (Byun ve Sternquist, 2008: 135)

Hızlı moda kavramının tanımında tam bir fikir birliği yoktur ve daha önceki tanımlar hızlı moda stratejisinin en önemli birleşenlerini tam anlamıyla tanımlayamamışlardır. Bu yüzden, hızlı moda tanımlarını sentezleyerek hızlı moda stratejisini son moda trendlerine cevap vererek ya da ürünleri kısa yenilenme süre döngülerinde güncelleyerek veya envanteri hızlı bir şekilde değiştirerek tanımlayabiliriz. Dahası, son moda trendleri takibi ve kısa yenilenme döngüleri sınırlı kaynaklarla bağlantılıdır. Başka bir deyişle, hızlı moda perakendeciler kendilerini güncel tutabilmek için ürünleri kısa zaman aralığında tüketebilecekleri şekilde az stoklarlar. (Dutta 2002, Moore ve Fernie 2004; Byun ve Sternquist, 2008: 135) Hızlı moda stratejisinin en önemli iki bileşeni kısa yenilenme döngüsü ve sınırlı kaynaktır.

Şekil 1. Hızlı Moda Stratejileri



Kaynak: Araştırmacı tarafından Byun ve Sternquist, 2008’den esinlenerek geliştirilmiştir.

3. YAPAY KİTLİK

Yapay kıtlığın tanımından ve pazarlamada kullanımına geçmeden önce kıtlık, kıtlık kanunu ve kıtlık rantı kavramları sırasıyla şu şekildedir:

Kıtlık: Mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterlilikte olmaması durumudur. Göreceli bir kavram olup ekonomik kaynaklarda insan ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterlilikte olmadıkları için kıt sayılırlar. Kıt olmaları dolayısıyla kaynakların alternatif kullanım alanları arasında dağıtımının çok iyi yapılması anlamına gelmektedir. (Parasız, 1999: 340; Seyidoğlu, 2002: 352; 23.02.2010, <http://www.metinberber.com>)

Kıtlık Kanunu: Kapitalizmin temel öğretisi bu kavram üzerine kuruludur. Kaynakların kıt insan ihtiyaçlarının sonsuz olduğunu ifade eden bir öğretilerdir. Bu öğretiye göre kaynaklar yetersiz olduğundan arz yetersiz kalacağı için doğal olarak malların fiyatında da artış olacaktır. (Parasız, 1999: 340; Seyidoğlu, 2002: 352; 23.02.2010, <http://www.metinberber.com>)

Kıtlık Rantı: Kıt bir kaynağa ödenen bedele kıtlık rantı denir. Doğal kıtlıkla yapay kıtlık arasında bir ayrım söz konusudur. Doğal olarak kıt olan bir kaynağın arzı tamamen *esneksizdir*. Bu tür kaynağın sahipleri rant elde ederler. Yapay olarak sınıflandırılan bir faktörün arzı ise tamamen esneksiz değildir. Bu tür bir kaynağın sahibi tekelci getiri sağlamaktadır. Kanundan doğan bazı sınırlamalar yapay kıtlığın kaynağını oluşturmaktadır. Bir mucide verilen patent, bir yazara verilen telif hakkı, bazı mesleklerle girme hakkı ve bazı faaliyetleri yapma hakkı yapay olarak kıtlık yaratmakta ve sahiplerine tekelci getiri sağlamaktadır. Ekonomik rant bir kaynağa fonksiyonunu yerine getirmesi için gerekli olan bedelin ötesinde yapılan ya da atfedilen ödemedir. Arzın genişlemesine engel olan doğal sınırlamalarla idarî kısıtlamalar ve tek el unsurları da kıtlık rantının oluşmasına yol açmaktadır. (www.ekodialog.com 23.02.2010)

İktisadî açıdan bakıldığında yukarıdaki açıklamalar yeterli olabilirken pazarlama açısında bakıldığında yapay kıtlık kavramı daha farklı bir yapıya sahiptir. Öncelikle bir ürünün kıt kaynak olabilmesi için az bulunan bir varlık olması gerekmez. Firmalar kıtlık kanundan hareketle kıtlık rantı elde edebilmek ve karlılıklarını en üst seviyelerde tutabilmek için tüketicilere aslında var olmayan bir kıtlık algısı yansıtmaktadırlar. Böylece firmalar ürettikleri ürünleri tüketicilere indirimle gitmeden ya da minimum indirim oranları ile sunabilmekte ve tüketiciler ürünlerin normal bedellerinde nispeten daha yüksek miktarlarda ödemler yapabilmektedirler.

Modanın değerlerini etkileyen iki tane baskın faktör vardır. Bunlar; *fiyat* ve *yapay kıtlıktır*. (Szybillo 1973; Byun ve Sternquist, 2008: 137) Genel olarak tüketiciler yüksek fiyatın ürünlerde yapay kıtlığa neden olduğunu ya da ürünlerin nispi olarak bulunmadığına işaret ettiğini yorumlarlar. Ancak Daniels orta dereceli kitle üretiminde yüksek ücretlenmiş elbiselerdeki algılanan değeri azalttığını savunur. Daniels'e göre belli sayılardaki nispeten düşük ücretli ürünler, çekicilik değerini artırır. Onun çalışmalarına göre bulunabilir ürünler belli sayıda iken, yapay kıtlık fiyat basamaklarının etkisindeki ürünlerin değeri, düşük fiyatlı olsa bile tek ve değerli algılanabilir ürünlerin değerinden daha kritik öneme sahiptir. (Byun ve Sternquist, 2008: 137)

Bu yapay kıtlık hızlı moda perakendecileri tarafından başvurulmuş bir stratejidir. Sunulan ürünlerin belirli sayılarda olması ürünlerin çeşitliliği için yenileme çemberinin kısa olmasını sağlar ve yeni mallar için yer açmaya yardımcı olur. Bu yüzden ürünlerin bulunabilirliği kısıtlıdır ve bir sonraki zaman diliminde ürünler bulunmazlar. Genellikle hammaddelerden zor bulunanlar kolay bulunanlardan daha çok beğenilir. (Lynn 1992; Byun ve Sternquist, 2008:137) Yapay kıtlığın pozitif değeri, bilinen yapay kıtlık etkisinin hammadde teorisi ile desteklenmesidir. (Brock 1968; Szybillo 1973; Byun ve Sternquist, 2008:137) Hammadde teorisinin anlamı, mesaj deneyim ya da konular içermez. Bu teori şu üç kriter ile paraleldir: *kullanılabilir olması, bir yerden bir yere taşınabilir olması ve belli bir potansiyele sahip olması*. Bu teori hammadde değerinin süren bulunamama algısından dolayı artacağını önceden söyler. (Brock 1968; Szybillo 1973; Byun ve Sternquist, 2008: 137)

Hızlı moda perakendecileri yapay kıtlık rantı elde edebilmeleri için öncelikli olarak pazarda konumlanmasını iyi yapması ve bu konumlanma ile tüketicilerde marka bilinirliği ve sadakati yaratabilmesi gerekmektedir. Ayrıca modayı sıkı takip eden moda perakendecisi olması ve oldukça yoğun çalışan geniş bir tasarımcı ekibine ve iyi bir bilgi ağı ile iyi bir tedarik zinciri ağına sahip olması gerekmektedir. Moda perakendecilerinin diğer tüm firmalardan daha kısa sürede, tam müşterinin istediği tarzlarda modaya uygun ve rakip firmalardan daha önce rafta yer alabilen firmalar olmaları gerekmektedir. Ayrıca moda perakendecileri ürettikleri ürünlerin algılanan değerlerini ve çekiciliklerini yüksek tutmak durumundadırlar. Bunu ancak ve ancak modayı takip ederek, ürünlerini belli sayılarda stoklayarak, yeni tasarımlar geliştirerek ve ürün çeşitliliği yaratarak sağlayabilirler. Ürünlerin belli sayılarda ve bol çeşit olması ürün yenileme çemberinin daha kısa olmasını sağlar ve mağaza içi stok seviyelerini de minimum seviyeye çekmeye yardımcı olur. Ayrıca, yapay kıtlıkta arzu edilen ürünlerin artma ihtimalinin sınırlı tedarikten dolayı az olması sonucu, kişilerin favori tercihlerinin gelecekte bulunamayacağı ile ilgili tüketici algılarının artmasına neden olur. Bazı tüketiciler ürünleri sadece gelecekte tüketim için değil, aynı zamanda bulunamama korkusu ile stoklama yaparlar. (Frost ve Gross 1993; Byun ve Sternquist, 2008: 135) Bazı tüketiciler ise diğer tüketiciler tarafından satın alınmadan önce aniden ürünlerin kıtlık korkusundan dolayı stoklama ihtimalini teşvik ederler. Aynı zamanda ürünlerin azlığının pozitif değeri, kendiliğinden ürünleri stok yapma düşüncesini güçlendirmesidir. Ürünlerin zamanında kendilerinde olmasını arzulayan tüketiciler bulunamama problemi ile ilgili risk algısını minimize etmek isteyerek stoklama yaparlar. (Ten ve Chua 2004; Byun ve Sternquist, 2008:137):

Yapay kıtlığın olgusunun önemli yaklaşımları:

- Tüketicilerdeki satın alma eğiliminin hızlanmasına yardımcı olur.
- Tüketicilerin ürünler hakkındaki algılarını pozitif yönde etkiler.
- Tüketicilerin satın almak istedikleri ürünlere nispeten daha yüksek fiyatlar ödemelerini sağlar.
- Ürünlerin yaşam seyrini ve döngü sürelerini kısaltır.
- Mağaza içi stok seviyelerini en aza indirmeye yardımcı olur.
- Hızlı moda perakendecilerinin indirim oranlarını düşürür.
- Moda perakendeciliği yapıldığı için tüketici kitlesinde sadece yüksek gelir grubuna değil orta ölçekli tüketicilere de hitap etmesinden dolayı ürünlerin daha fazla kişi ile buluşmasına yardımcı olur.
- Üst gelir grubuna hitap eden moda ürünlerin az sayıda üretiminin aksine orta seviyeli kitlesel üretime olanak sağlar.
- Nispeten düşük ücretli olsa bile tek ve değerli algısı oluşturduğu için marka sadakati yaratması açısından da oldukça önemlidir.

4. HIZLI MODADA MAMUL HAYAT EĞRİSİ

Hızlı moda kavramı; belirli aralıklarla, belirli üründe “farklılaştırma”, “çeşitlendirme”, “gerçekten yeni bir ürün” ve diğer “yenilikçi” özellikler tasarlayarak, son moda trendlerini tüketicilere sunmak suretiyle, kar marjının artırılması, toplam satışların artırılması, kurum ve marka imajlarının yaratılması ve / veya geliştirilmesi vb. stratejik işletme amaç ve hedeflerine ulaşmada bir “politika” olarak tasarlanmaktadır. Hızlı moda yaratılması ve başarıyla uygulanabilmesi için, işletme fonksiyonlarının çok iyi plânlanması gerekmektedir.

Başarı için, özellikle tedarikleme, üretim, envanter yönetimi, stok politikaları, nakliye, satış sonrası aktiviteler, fiyatlandırma ve iskontolar performans ölçümleri, ilişki pazarlaması, teknoloji ve bilgi yönetiminden (Birgün vd., 2007:35) oluşan “tedarik zinciri” faaliyetlerinin yönetimi çok önem kazanmaktadır. Normal akışı içerisinde, moda’nın yerel ve global faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan bir akım olduğu ve döngüsel olarak değiştiği düşünüldüğünde, “Hızlı Moda” olgusu; işletmelerin pro-aktif davranarak çeşitli pazarlama yöntemleri kullanmak suretiyle tüketicileri yönlendirmesi, normalden çok kısa süreli bir moda akımı yaratarak, hem tüketicinin “ilk olma ve prestij kazanma duygularını tatmin” hem de işletmenin pazara yenilikçi bir ürün arz etmesi nedeniyle yüksek katkı marjı ve ürün için –varsa- yapılan yatırımın kısa sürede geri alınmasını sağlamaktadır. Hızlı moda değişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için; aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması ve mevcudiyetinde fayda bulunmaktadır. Hızlı moda kavramının yaratılmasında da etkin rol oynamaktadır.

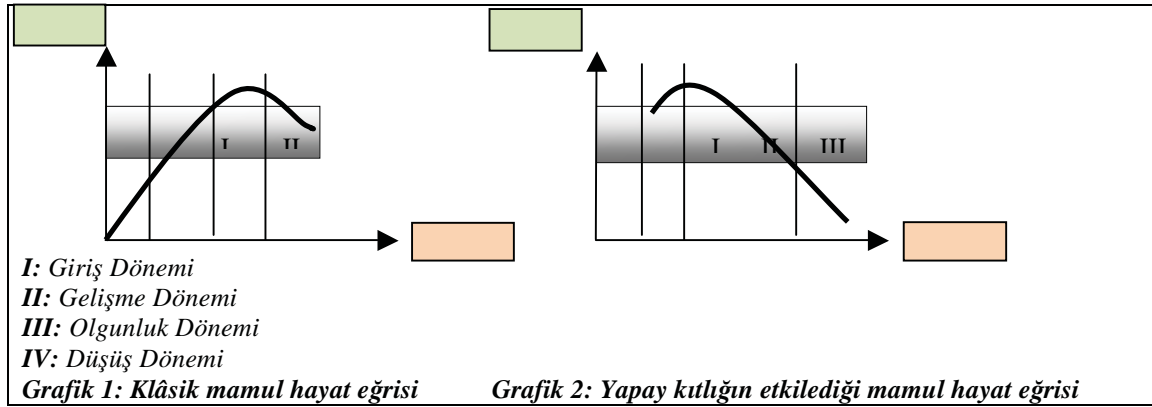
Tablo 1. Hızlı Moda Kavramının Yaratılmasında İşletmeler için Yapılması Gerekenler

➤	Marka imajı yaratılmış olmalıdır.
➤	İşletme, kurumsal anlamda ulusal ve uluslar arası pazarlardan tanınmış olmalıdır. (Firma İmajı)
➤	Hedef tüketici kitlesinin beklediği ölçüde kalite imajı yaratılmış olmalıdır.
➤	Etkin satış sonrası hizmetler sunulabilmelidir.
➤	Tüketici ile üst düzey iletişim kurulabilmelidir. (İlişkisel pazarlaması)
➤	Lojistik/ nakliye faaliyetleri
➤	Tedarik kaynaklarının sayısı ve denetimi
➤	Üretim yerleri (işletmenin kendi tesisleri ve/veya fason üretir
➤	Hammadde ve malzeme stok kontrolü ve yönetimi
➤	Satış politikaları (Kendi mağazalarında satış, bayiler aracılığıyla satış vb)
➤	Stratejik satış yerleri ve satış yerleri arasında koordinasyonu
➤	Pazarlama bilgi sisteminin etkin kullanımı
➤	Maliyet ve satış analizleri
➤	Performans analizleri
➤	Müşteri memnuniyeti ve gelecekteki beklentilerin tespiti

Hızlı moda yaratılmasında kullanılan ürünlerin hayat seyri:

Genel olarak; dünyada var olan tüm canlı ve cansız varlıkların, doğuştan, ölüme kadar bir dizi aşamadan geçtiği gözlemlenmektedir. Bunlar; doğum, büyüme, olgunluk ve ölüm şeklinde bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Pazarlama literatüründe bahsi geçen süreç; “Mamul Hayat Seyri” olarak ele alınmakta ve pazara giriş (mamulün ilk defa tüketiciye sunumu), büyüme (pazarda satışların artması) olgunluk (şiddetli rekabet ve tüketicinin doyum noktasına yaklaşması durumunda, belirli bir satış düzeyinin sürdürülmesi) ve nihayet pazarda yenilikçi ürünlerin yer alması ve tüketici talebinin bahsi geçen ürünlere koyması sonucu satışların hızla düşmesi, ürünün pazardan çekilmesi ya da çeşitli pazarlama yöntemleri ile bir süre daha pazarda tutulması, sürecini oluşturan gerileme aşamalarından oluşmaktadır.

Mamul Hayat Seyri’nin, İşletme yöneticileri açısından önemi; mamulün, hayat seyri aşamalarında farklı mamul fiyat, tutundurma, dağıtım ve satış sonrası hizmet politikalarının uygulanması gereğidir. Bir işletmenin, belirlenen pazarlama stratejileri kapsamında pazara arz ettiği bir mamulün normal hayat seyri aşağıdaki grafikte verilmektedir.

Şekil 2. Klâsik Mamul Hayat Eğrisi ve Yapay Kıtlığın Etkilediği Mamul Hayat Eğrisi

Hızlı moda’ya konu olan mamullerde ise, modayı yaratan işletmenin pazardaki konumu nedeniyle tüketici, esas itibarıyla periyodik olarak yenilik beklemekte, moda hakkında bilgi sahibi olmakta ve gerek ulusal ve gerekse uluslar arası moda akımlarını takip etmektedir. Dolayısıyla, yeni moda olarak sunulan mamuller hakkında yeterli bilgiye sahip bulunmaktadır. (Bilinçli Tüketici)

Bu durum ise; yeni moda ve az bulunurluk (kıtlık) faktörlerinin etkisiyle, tüketicinin satın alma karar sürecini, çok kısıtlamakta ve bir çeşit “refleks alım” a yönlendirmektedir.

Yukarıda özetle bahsedilen nedenlerle, hızlı moda’ya konu mamullerin hayat seyri, normale göre önemli farklılıklara sahip bulunmaktadır. Şöyle ki;

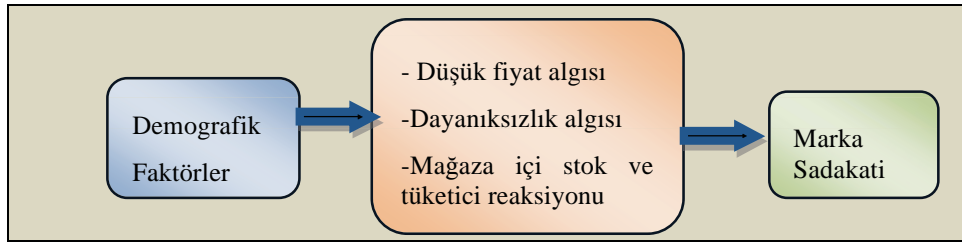
1. **Pazara giriş dönemi:** Tüketici bilinçli olduğundan, giriş dönemi fevkalâde kısa veya yoktur. Tüketicinin amacı, az sayıda sunulan ürünü, belirlenen fiyat düzeyinden satın alarak, toplumda ayrıcalık yaratmaktadır.
2. **Büyüme dönemi:** Esas itibarıyla, giriş döneminde tüketici tarafından yenilikçi ve moda olarak kabul edilen mamulün/mamullerin, kendileri için yapılan yatırımın ilk dönemde geri alınması ve işletmenin “**kıtlık**” politikası nedeniyle, satışların normalin üzerinde artması ile göreceli olarak, kısa olmaktadır. Bu dönemde rakipler tarafından benzer mamuller ve taklit ürünler, pazara sunulabilmektedir.
3. **Olgunluk Dönemi:** Bu dönemde; hızlı moda kavramını algılayan tüketicilerin ilk başta alımlarını büyük ölçüde yapmış olmaları, ancak ortaya konulan “**yeni moda**” kavramının, yeni tüketiciler yaratması ve satın almaya yönelmesi nedeniyle, -azalan bir trend- olmakla beraber, normalde olgunluk dönemine göre, daha uzun olabilmektedir.
4. **Gerileme Dönemi:** Hızlı moda uygulamasının gereği; pazara sunulan yeni/yenilikçi mamulün, işletmenin belirlemiş olduğu satış ve kar hedeflerine ulaştığı ve artık yeni bir “**moda**” yaratma gereğinin ortaya çıktığı durumda, pazardaki mamul ya da mamullerin hızla geri çekilerek ya da çeşitli farklılaştırma uygulamaları ile normal statülere dönüştürülerek pazardan çekilmesi aşamasıdır.

5. ARAŞTIRMA

Araştırma metodolojisi bağımsız değişken olan algılanan yapay kıtlık kavramı ile bağımlı değişken olan tüketici davranışları (istekli satın alma davranışı) arasındaki ilişki modelinin istatistiksel analizlerle ortaya konulmasıdır.

Demografik değişkenlere ilişkin frekanslar 159 geçerli anket dikkate alındığında en çok ziyaret edilen Zara Mağazası cevahir mağazası olurken bu mağazayı Capacity, Town Center ve Ankamall mağazaları izlemektedir. Zara mağazalarına gitme sıklıkları dikkate alındığında 58 cevap ile ayda 1 kez ziyaret edilme değişkeni en çok tercih edilen şık olmuştur. Katılımcıların %30'unu erkek katılımcılar oluştururken % 70'i kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 65'i bekar ve %32'si evli iken %3'ü duldu. Katılımcıların %40'tan fazlası 21-25 yaş arası gençlerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 45'i üniversite mezunu iken %27'si yüksek lisans ve üzeri katılımcı iken % 22'si üniversite öğrencilerinden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %27'lik oran ile en çok öğrenci, özel sektör çalışanı ve %22'lik bir oran ile devlet memuru olduğu görülmektedir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak anket soru formunda bulunan 23 sorunun (çıkartılan sorulardan önce) tamamı faktör analizine sokulmuştur. Faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan 4 soru çıkarılmıştır ve 19 değişken faktör analizine sokulmuştur. Faktör analizi sonucunda tüm değişkenler 4 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO değeri 0,829 gibi yüksek bir değerde çıkmıştır. Değişkenlerin Cronbach Alpha (güvenirliliği) değerlerine bakılmış ve tüm değişkenlerin Cronbach Alpha (güvenirliliği) değerleri 0,859 çıkmıştır. Bu da mükemmele yakın bir sonuç vermiştir. Faktör analizi gruplarının da ayrı ayrı güvenirlik değerleri de iyi sonuç vermiştir. Tüm veri sonuçları yukarıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Bu Faktörler: **Düşük Fiyat Algısı, Dayanıksızlık Algısı, Mağaza İçi Stok ve Tüketici Reaksiyonu, Yapay Kıtlık Algısı.**

Tablo 2. Faktör Analiz Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadeleri	Faktör Ağırlıklar 1	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlilik
1. Düşük Fiyat Algısı	<ul style="list-style-type: none"> Zara mağazalarında fiyatlara gayet makuldür. Zara markalı ürünler ekonomiktir Giyim alış veriş için fiyatlar bütçeme uygundur. Zara markalı ürünler pahalı değildir. 	0,905 0,883 0,853 0,849	17,930	0,921
2. Dayanıksızlık Algısı	<ul style="list-style-type: none"> Zara markası, mağazalarında yeni moda stilleri hızlı bir şekilde tanıtıyor. Zara mağazalarında yeni modeller sık sık tanıtılıyor. Zara mağazalarındaki ürünler moda trendine ve tarzlarına uygundur. Zara mağazalarında ürünlerin çevrim hızı ve sirkülasyon çok yüksektir. Zara mağazalarındaki ürünler çok hızlı hareket etmektedir. Zara mağazalarındaki ürünler raflarda uzun süre durmuyor. 	0,855 0,773 0,756 0,723 0,668 0,509	17,243	0,846

3. Mağaza İçi Stok ve Tüketici Reaksiyonu	• Zara mağazalarında ilgilendiğim ürünleri acele ile toparım ve onları kendim için saklarım.	0,794	16,790	0,760
	• Zara mağazalarında bazen ürünleri alıp almamaya emin olmamama rağmen topladığım ürünleri geri bırakmak istemem.	0,793		
	• Zara mağazalarında alışveriş listemde olmasa bile hemen almak istediğim şeyleri almak için bir yol bulurum.	0,740		
	• Zara mağazalarında ürünleri hemen hızlı bir şekilde satın alırım (kaparım)	0,648		
	• Zara mağazalarında alışveriş yaparken ürünleri alabilmek için fazladan ödeme yaparım.	0,612		
	• Ürünlerin üzerindeki "Sınırlı stoklarla !" ibaresi bende satın alma isteği uyandırır.	0,567		
4. Yapay Kıtlık Algısı	• Zara mağazalarındaki ilgimi çeken ürünler genelde stoğu az olan ürünlerdir.	0,804	10,643	0,670
	• Zara mağazasındaki ürünlerin bedenleri, renkleri ve stilleri sınırlı sayıdadır.	0,777		
	• Zara mağazalarında ilgimi çeken bir ürünü satın almak için ikinci kez gittiğimde o ürünü bulmam zordur.	0,542		

Tablo 3. Regresyon Analizi

Model	R	R Kare	Belirlenmiş R Kare Değeri (Adj. R ²)	Tahmini Standart Sapma
1	0,547 (a)	0,299	0,282	0,544

Yukarıdaki tablo araştırma modelinin regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılığını ve katılımcıların Zara mağazalarına olan sadakat düzeylerini göstermektedir. R kare değeri 0,50 değerinin altında olduğu için (0,299) Zara müşterilerinin mağaza sadakat seviyelerinin çok güçlü olmadığı sonucunu vermektedir. Ama Türkiye pazarı içinde çok düşük olmadığı yorumu da ilave dileyebilir.

Tablo 4. Regresyon Analiz Katsayıları

	Beta	St. Hata	St. Beta	t değeri	p değeri (sig.)	VIF
Sabit değer (Constant)	3,615	0,043		83,658	0	
Düşük Fiyat Algısı	0,054	0,043	0,084	1,247	0,214	1
Dayanaksızlık Algısı	0,248	0,043	0,386	5,720	0,000	1
Mağaza İçi Stok ve Tüketici Reaksiyonu	0,226	0,043	0,352	5,220	0,000	1
Yapay Kıtlık Algısı	0,089	0,043	0,139	2,055	0,042	1

Yukarıdaki tablo regresyon analiz sonuç tablosunda faktör gruplarının aldığı p değerlerinden 0,05'ten küçük olanları seçilerek sadece istatistiksel olarak anlamlı olan 2.faktör (Dayanaksızlık Algısı); 3.faktör(Mağaza İçi Stok ve Tüketici Reaksiyonu) ve 4.faktör (Yapay Kıtlık Algısı) grupları modele katkı sağlayan gruplar sadakat değerini belirlemişlerdir. Modelde sadakat değerine en fazla katkıyı sağlayan ise 2. Faktör olan Dayanaksızlık algısıdır.

Hipotez testleri: Demografik özelliklerle faktör grupları arasında tek tek t testi ve Anova analizleri yapılmıştır. T testinde cinsiyet ile faktör grupları arasındaki hipotezlerde herhangi bir fark çıkmamıştır. Anova analizlerinde ise tüm faktöre grupları ile demografik değişkenler arasında sadece eğitim ve medenî durumları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Aşağıda bu hipotezlere ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Eğitim seviyeleri ile 4. Faktör arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

H0: Katılımcıların eğitim durumuna göre yapay kıtlık algısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Katılımcıların eğitim durumuna göre yapay kıtlık algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların eğitim durumları ile yapay kıtlık değişkenine verdikleri tepkilerinin karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda p değeri $0,049 < 0,05$ olduğu için sıfır hipotezi reddedilir, alternatif hipotez kabul edilir. Farklılığı yaratan grubun hangisi olduğunun bulunabilmesi için post hoc testlerinden Tukey ve Scheffe testleri uygulanmış. Buna göre, lise mezunları en fazla puanı elde ederken, y.lisans ve üstü mezunları en düşük puanı almışlardır.

H0: Katılımcıların medenî durumlarına göre mağaza içi stok ve tüketici reaksiyonu açısından aralarında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Katılımcıların medenî durumlarına göre mağaza içi stok ve tüketici reaksiyonu açısından aralarında anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların eğitim durumları ile mağaza içi stok ve tüketici reaksiyonu değişkenine verdikleri tepkilerinin karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda p değeri $0,07 < 0,05$ olduğu için sıfır hipotezi reddedilir, alternatif hipotez kabul edilir. Buna göre Katılımcıların medenî durumlarına göre mağaza içi stok ve tüketici reaksiyonu açısından aralarında anlamlı bir fark vardır. Ve bu farkı yaratan grup değeri en yüksek olan bekarlar grubudur.

Hipotez testlerinden sadakat değişkeni ile faktör gruplarına tek tek bakılmıştır. Ve sadakat ortalaması ile faktör grupları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hızlı moda ve yapay kıtlık algısı belirli aralıklarla, belirli ürünlerde farklılaştırma çeşitlendirme, ve yenilikçi ürünler tasarlayarak, son moda trendleri tüketiciye sunmak suretiyle toplam satışların artırılması, kurum ve marka imajının oluşturulması ve stratejik işletme amaç ve hedeflerine ulaşmada farklı bir politika olarak fayda sağlamaktadır.

Çalışmanın araştırma kısmında 159 tüketiciye kolayda örnekleme yöntemi ile anket yapılmıştır. Frekans analizleri, frekans analizleri, regresyon analizi ve faktör analizi SPSS istatistik programında yorumlanmıştır. Araştırma modelinde demografik özelliklerin düşük fiyat algısı, dayanıksızlık algısı, mağaza içi stok ve tüketici reaksiyonu ve yapay kıtlık algısı üzerine etkisi bununda bağımlı değişken olan marka sadakatine etkisine bakılmıştır. Faktör analizi sonucunda araştırmaya katılan katılımcıların veri sonuçlarına göre sorular 4 faktör altında toplanmıştır. Bunlar; *düşük fiyat algısı*, *dayanıksızlık algısı*, *mağaza içi stok ve tüketici reaksiyonu* ve son olarak *yapay kıtlık algısıdır*. Faktör grupları ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ise T-testi ve Anova testleri ile bakılmıştır. Hipotez testleri sonucunda ise sadece eğitim seviyeleri ve medenî durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hipotez testlerinden sadakat değişkeni ile faktör gruplarına tek tek bakılmıştır. Ve sadakat ortalaması ile faktör grupları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Zara müşterilerinin mağaza sadakat seviyelerinin çok güçlü olmadığı sonucunu vermektedir. Ama Türkiye pazarı içinde çok düşük olmadığı yorumu da ilâve denebilir. Regresyon analizinde beta değeri olan sadakat değerine en fazla katkıyı sağlayan 2. Faktör olan *Dayanıksızlık algısıdır*. Burada tüketicilerin yapay kıtlık yaratmada markaya olan sadakat seviyesinde en belirleyici değişken dayanıksızlık algısıdır.

Hızlı modada yapay kıtlık kavramı ve “Zara Türkiye” isimli çalışmanın sonucunda tüketicide yapay kıtlık algısı oluşturma, satın alma eğilimlerini hızlandırması, ürün yaşam eğrilerinin seyrini kısaltması ve döngü sürelerini hızlandırması ve aynı zamanda mağaza içi stok seviyelerini minimuma indirmesi ile maliyetlerin azalmasına ve firmaların ürünlerini indirim gitmeden ürünlerini satabilmeleri açısından etkin bir pazarlama yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir. Firmalar, ürünlerini indirim gitmeden ya da minimum indirim oranları ile elden çıkarabildikleri için karlarını maksimize edebilmektedirler. Bu çalışma ışığındaki değişkenler ve araştırma sonuçları ile işletmeler yapay kıtlık kavramını uygulayarak düşük stok yönetimi ile yüksek karlar elde edebilmeyi başarabilirler. Türkçe literatüre katkısı ile bu çalışmanın gerek akademik literatüre gerekse işletme dünyasına olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmüştür.

KAYNAKÇA

- Birgün, S. vd. (2007). *Enterprise & Business Management: A Handbook for Educators, Consultants and Practitioner*. Marburg: Tectum Press, ss. 5-18.
- Byuna, S. ve Sternquist, B. (2008). The Antecedents of In-Store Hoarding: Measurement and Application in the Fast Fashion Retail Environment, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (2): 133-147.

- Çelik, S. (2009). *Hazsal ve Faydacı Tüketim*. İstanbul: Derin Yayınları, Yayın No: 136.
- Fırat, E. (2005). Capital, Giyimde Zara'yı Yakalama Yarışı, *www.capital.com.tr* adresinden alınmıştır, (01.01.2005).
- Ghemawat, P. ve Nueno, J. L. (2003). Zara: Fast Fashion, *Harward Business School*, 703-497.
- Kağnıcıoğlu C. H. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*, Anadolu Üniversitesi.
- Kıtlık Rantı. (2010). İstanbul: Ekodialog.com özgün akademi ve makale arşivi, <http://www.ekodialog.com> adresinden alınmıştır, (23.02.2010).
- Kıtlık. (2010). http://www.metinberber.com/kullanici_dosyalari/file/k.doc adresinden alınmıştır, (23.02.2010).
- Mukherjee, N. vd. (2009). Supply Chain Practices of Zara, *Supply Chain Management Project Report*, 2-23.
- Pektaş, H. (2010). Moda ve Küreselleşme, <http://www.gau.edu.tr/bildiriler/> adresinden alınmıştır.
- Quinlan, L. M. (2007). *Kadınlara Pazarlama*. Çeviren: Elmas Konuşkan, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Tokatlı, N., Wrigley, N. Kızılgün, Ö. (2008). Shifting Global Supply Networks and Fast Fashion: Made in Turkey Ffor Marks & Spencer, *Global Networks*, 8 (3): 261-280.
- Wu, C. ve Hsing, S. (2006). Less is More: How Scarcity Influences Consumers' Value Perceptions and Purchase Intents through Mediating Variables, *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Sayı: 9-2.

NİYE YALNIZCA COCA COLA OLSUN? GELİŞEN ÜLKELERİN BAŞARILI ÇOKULUSLU İŞLETMELERİ – TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Ceyla DURGUN
Marmara Üniversitesi
İİBF Almanca İşletme Bölümü
ceyladurgun@marmara.edu.tr

Dilek ZAMANTILI NAYIR
Marmara Üniversitesi
İİBF Almanca İşletme Bölümü
dznayir@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, merkezleri gelişmiş ülkelerde bulunan çok uluslu şirketlerin yanı sıra, son 20 yılda büyümeye başlayan gelişen ülkelerin çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşmaları, rekabet avantajları, politik yetenekleri, yabancı pazara giriş şekilleri, genişleme yolları ve örgütsel adaptasyon kabiliyetleri açısından karşılaştırılmaktadır. Çalışmada² Vitra, Mavi Jeans, Goldaş, Banvit ve Alfemo firmaları irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çokuluslu İşletme, Gelişmekte Olan Ülkeler, Rekabet Avantajı, Uluslararasılaşma.

1. GİRİŞ

Modern çok uluslu işletmelerin kökeni 19. yüzyılın sonlarında gerçekleşen Sanayi Devrimi'ne dayanmaktadır. 1990'lardan başlayarak, Avrupa, Amerika ve Japonya kökenli çokuluslu firmalar birçok ülkede faaliyet göstermeye başlamıştır. Son 20 yılda ise, gelişmiş ülkelere gelmeyen, yeni tip bazı çok uluslu işletmeler uluslararası pazarlarda dikkati çekmeye başlamıştır. Literatürde bu işletmeler değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunlar arasında “Üçüncü Dünya Çok ulusluları” (Wells, 2008: 4), “Sonradan Gelen İşletmeler” (Mathews, 2002: 8) ve “Geleneksel Olmayan Çok uluslular” (Li, 2003: 218) tanımları yer almaktadır.

Yeni çok uluslu işletmeler uluslararası boyutta çeşitli pazara giriş yöntemleri uygulamaktadırlar. Bunlar işletme birleşmeleri, stratejik satın almalar, lisanslar aracılığıyla yeni pazarlara girmekten tamamına sahip oldukları yavru işletmeler açmaya kadar varan çeşitli yöntemlerdir (Mathews, 2006: 14). Bu işletmelerden bazıları küçük ölçekli ve ürün odaklı iken, bazıları büyük ölçeklidir ve bir çok sanayi dalında faaliyet göstermektedirler (Guillén ve diğerleri, 2009: 24). 2006 yılında yayımlanan Dünya Kalkınma Raporu'na göre de bu işletmelerin, önemli pazarlama veya teknolojik kabiliyetlerinin olmamasına rağmen, yenilikçi politikaları sayesinde dünya genelinde yayılmayı sürdürdükleri görülebilmektedir (UNCTAD, 2006: 122). Türkiye'de de uluslararası faaliyet gösteren çok sayıda firma bulunmaktadır. **Bu çalışmanın amacı**, Türkiye'nin en büyük firmaları arasında yer alan Vitra, Mavi Jeans, Banvit, Goldaş ve Alfemo firmalarını ele alarak, bu kuruluşların “Yeni Çok uluslu İşletme” tanımına ne derece uyduklarını çeşitli kriterler ışığında irdelemektir. **Çalışmanın kapsamı**, bu işletmelerin uluslararasılaşma yöntemleri, rekabet avantajları, politik güçleri, genişleme yolları, pazara giriş şekilleri ve örgütsel adaptasyon yetenekleri açılarından incelenmesidir.

2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE YENİ - GELENEKSEL AYRIMI

Bu bölümde Vitra, Mavi Jeans, Banvit, Goldaş ve Alfemo firmaları yeni gelişmiş ülkelerin çokuluslularının uyguladığı uluslararasılaşma yöntemleri, rekabet avantajları, politik yetenekleri

² Araştırma Projesi Doç. Dr. D. Zamantılı Nayır/Ceyla Durgun tarafından yönetilmiş; şirket görüşmeleri/literatür araştırmaları F. Sayın, B. Yavuz, A. Çetin, Ö. A. Yılmaz, B. Üşümiş, B. Önen, E. Berksun, İ. Süleymanov, A. Akçelik, E. Uzun, Z. Molla, E. Karapınar, A. A. Uysal, F. Çokcan, F. Kaya, M. Wittneven, E. Walter ve M. Rottmann'dan oluşan “Gelişmekte Olan Ülkelerin Çok uluslu İşletmeleri – Türkiye Örnekleri” Çalışma Grubu'nun araştırma ekibi tarafından yürütülmüştür.

genişleme stratejileri, yabancı pazarlara giriş şekilleri ve örgütsel adaptasyon yetenekleri açısından karşılaştırılmaktadır.

Uluslararasılaşma: Çok uluslu işletmelerde uluslararasılaşma hızı yeni olanlar ve geleneksel olanlar arasında farklılık göstermektedir. Uluslararasılaşma hızı geleneksel işletmelerde aşamalı bir seyir izlerken, yeni uluslararası Türk firmalarında dış pazarlara çıkış çok daha hızlı gelişmiştir. **Vitra**, 1942 yılında kurulup uzun yıllar yalnızca yurt içinde faaliyet göstermişse de, 1980'den itibaren hızlı bir uluslararasılaşma sürecine girmiş, 1998 yılında İrlanda'nın tek karo üreten fabrikasını faaliyete geçirmiştir. **Mavi Jeans** 1991 yılında kurulduktan hemen sonra 1990'ların ortasından itibaren Avrupa'ya ihracata başlamış, 1996'da ise Amerika'da Mavi North America kuruluşunu faaliyete geçirmiştir. **Banvit** firması, 2007 yılında Romanya'da kuluçka tesisi faaliyetine başlamış ve bu fabrikanın kapasitesini bir sonraki yılda arttırmıştır. **Goldaş** ise 1993 yılında kurulmuş ve 1994 yılında hemen ABD temsilcisini açmış, bu açıdan çok hızlı davranmıştır. Kuruluş 1995 yılında 15 ülkeye ihracat yapar hâle gelmiştir. **Alfemo** ise toplam 120 milyon lira ciro sağlamakta, buna karşılık 10 milyon dolar ihracatla nispeten yavaş bir uluslararasılaşma sergilemektedir.

Rekabet avantajları: Gelişmiş ülkelerin geleneksel çok uluslu işletmeleri, kendi bünyelerinde birçok rekabet avantajlarını barındırırken, yeni çok uluslu işletmelerde bu kaynaklar sınırlıdır. Birçok Avrupalı rakip kuruluş, 19.yüzyılda oluşmuşken, **Vitra** 1966 yılında kurulmuş ve pazara oldukça geç giriş yapmış, şirketin uluslararasılaşması daha da sonraları, 1980'lerde gerçekleşmiştir. **Mavi Jeans** firmasının kendine bir yer edinmesi ve özellikle de kot pantolonun ana vatani sayılan Amerika'da kendine yer edinmesi de rekabet açısından bir dezavantaj oluşturmuştur. **Banvit**, pazara geç girmekten kaynaklanan dezavantajlarını hijyenik koşullarda üretim yaparak ve ürün çeşitliliğine giderek gidermiştir. Ayrıca Avrupa Birliği'nin dönemsel olarak Türkiye'den yapılacak et ürünleri ihracatını sınırlandırması ve düşük ihracat teşvikleri nedeniyle, Banvit uluslararası anlamda rekabette dezavantajlara maruz kalmıştır. **Goldaş** ise rekabet avantajları açısından tasarımı ve çabuk dış piyasalara çıkması sayesinde göreceli olarak daha az engelle karşılaşmıştır. **Alfemo** firması, dış piyasalarda ciddi bir rekabete henüz girişmemiş, yalnızca ihracatla sınırlı kalmıştır.

Politik yetenekler: Yeni çok uluslu firmaların en büyük avantajlarından biri, değişken iç pazarlarda faaliyet göstermeleri nedeniyle, siyasi belirsizliklere alışkın ve uyum gösterme yeteneklerinin oldukça gelişmiş olmasıdır. **Vitra** dünyadaki küresel krize rağmen, yatırımlarını sürdürerek; 2005'te Alman Engers Keramik şirketinin satın alması, 2007'de Villeroy & Boch AG'nin Karo Bölümü'nün yüzde 51'i ve 2008'de Alman Burghard'ın çoğunluk hissesinin satın alınmasıdır. Bu satın almalarla, sektördeki Avrupalı rakiplerin küresel mali kriz nedeniyle geriliyor olması etkili olmuştur. **Mavi Jeans**, 2009 yılında da –krize rağmen– cirosunu arttırmayı başarmış ve 2008 yılında 216 Milyon TL olan cirosunu, önümüzdeki beş sene içerisinde 400 Milyon TL'ye çıkarmayı ve mağaza sayısını da arttırmayı hedeflemektedir. **Banvit**, Türkiye'de tarım faaliyetlerinin sıkı denetim altında olması, Avrupa Birliği'nin dönemsel olarak Türkiye'den yapılacak et ürünleri ihracatını sınırlandırması ve düşük ihracat teşvikleri nedeniyle her ne kadar aynı sektördeki gelişmiş ülke çok uluslu şirketleri karşısında dezavantajlara sahip olsa da; ürün kalitesi, teknoloji ve hijyen standartları üzerine çalışmalar yürüterek, bunları yüksek tutmayı amaçlamıştır. **Goldaş** da küresel krize rağmen, mağaza sayısını arttırmış ve 5 kıtada 45 ülkeye ihracatını sürdürmüştür. **Alfemo** ise kriz nedeniyle fiyatlarında %40 kadar indirime gitmiştir. Firmanın bu şekilde bir indirim yapabilmesi, kriz koşullarında cirosunu sabit tutmasını sağlamıştır. Firma durgunluk dönemini atlattıktan sonra, Suriye, İran ve Azerbaycan'da yeni mağazalar açacağını belirtmiştir.

Genişleme Yolu: Geleneksel çok uluslu işletmeler, yakın ülkelerden daha uzak ülkelere doğru genişlemeyi tercih ederken, yeni çok uluslu şirketler, gelişen ve gelişmekte olan pazarlara aynı anda girmekte ve her iki çeşit pazarda da faaliyet göstermektedirler. Örneğin **Vitra**, aralarında gelişen ve gelişmekte olan ülkeler bulunan 75 ülkede faaliyet göstermektedir. Ünlü tasarımcılarla beraber geliştirmiş olduğu koleksiyonları ise dünya pazarında oldukça ilgi görmüş ve Vitra'nın başarısına katkıda bulunmuştur. **Mavi Jeans** öncelikle Amerika, Kanada ve Almanya pazarlarına girmiş; ardından Kuzey Afrika, Orta Doğu ve Doğu Avrupa pazarlarında da faaliyet göstermiştir. **Banvit** ise yalnızca Romanya'da bir üretim tesisi açmıştır. Avrupa'ya et ihracatı yapılamadığı için, gelirinin yalnızca %20'sini ihracattan elde etmekte ve başka ülkelerde varlık göstermemektedir. **Goldaş**, İngiltere, ABD, Almanya gibi ülkelerde temsilcilerinin bulunmasının yanı sıra, çok sayıda yurt dışı borsaya kotedir. Aynı zamanda Tayland, Birleşik Arap Emirlikleri ve Güney Afrika'da da faaliyet göstermektedir. **Alfemo** firması da 60 farklı ülkeye ihracat yapıyor olmasıyla beraber; tasarım, üretim ve temsilcilik anlamında uluslararası bir çalışma yürütmektedir.

Yabancı Pazara Giriş Şekli: Yeni çok uluslu işletmeler dış yabancı pazarlara girerken dış büyüme şeklini, bir başka deyişle yabancı pazarlara şirket evlilikleri ve satın alma yoluyla girmeyi tercih etmektedirler. İncelenen şirketlerden **Vitra**, yabancı pazarlara girerken satın alma ve yavru şirketler açma yolunu izlemiştir. Firmanın Alman Engers Keramik şirketinin satın alınmasını, 2007'de Villeroy & Boch AG'nin Karo Bölümü'nün yüzde 51'i ve 2008'de Alman Burghard'ın çoğunluk hissesinin satın alınması izlemiştir. İrlanda'da da satın alma yöntemi izlenmiş; fakat bu ülkede aynı zamanda yavru şirket de kurulmuştur. **Mavi Jeans**, herhangi bir satın alma veya şirket evliliği yapmamıştır; fakat yurt dışında kendine ait dört adet şirketi bulunmaktadır. Bunun yerine faaliyet gösterdiği ülkelerde kendine ait küçük mağazalar açmış ve uluslararasılaşma sürecini bu şekilde sürdürmüştür. **Banvit** de yabancı bir şirketle stratejik bir ittifak kurmamış; bunun yerine Romanya'daki bir üretim tesisini satın almıştır. Satın alınan bu fabrika, firmanın kendine ait olan yavru şirketi Banvit Foods Srl'nin yatırımı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca faaliyet gösterdiği bazı ülkelerde de temsilcilikler kurmuştur. **Goldaş** birçok farklı ülkede kendi temsilciliklerini kurmuş ve kendine ait mağazalar açmıştır. Satış anlamında herhangi bir stratejik ittifak kurmayan firma, maden yataklarına erişebilmek amacıyla Belgium Trading (B.T.C.) şirketine iştirak etmiştir. **Alfemo** ise çeşitli ülkelere ihracat yapmakta ve bazı ülkelerde kendi mağazaları yoluyla tüketiciye ulaşmaktadır.

Örgütsel Adaptasyon: Yeni çok uluslu işletmelerin organizasyon kültürüne sahip olmadıkları için, örgütsel yenilikler konusunda daha özgür davranabilmektedirler. Bu özellikle kast edilen yeni çok uluslu şirketlerin merkezci yönetimden uzaklaşmaları ve şebeke tipi organizasyon yapıları oluşturuyor olmalarıdır. Bu anlamda, incelenen Türk şirketlerinin oldukça zayıf kaldıkları; hatta şirketlerinin en zayıf yönlerinin örgütsel adaptasyon eksikliği olduğunu söylemek mümkündür. Yalnız **Vitra** ve **Mavi Jeans** firmalarının, koleksiyonlarını hazırlarken ünlü yabancı tasarımcılarla çalışmaları, zaman zaman tasarım alanında değişik örgütsel yapılanmalara gittiklerini göstermektedir.

3. SONUÇ

Yeni çok uluslu işletmeler, geleneksel çok uluslu şirketlerle karşılaştırıldığında birçok farklı özelliğe sahiptir. Bu özelliklerden bazıları, uluslararası alanda yeni çok uluslu şirketlere avantaj sağlarken, bazıları da geleneksel çok uluslu şirketler karşısında zayıf düşmelerine neden olmaktadır (Guillén ve diğerleri, 2009). Çalışmada incelenen Türk işletmelerinin bazılarının, tipik olarak yeni çok uluslu işletmelerin özelliklerini taşımakta olduğu ve hatta geleneksel çok uluslu işletme özellikleri de gösterdikleri; bazılarının ise bu özelliklerden çok azına sahip olduğu ve çok uluslu şirket olarak nitelendirilebilmeleri için yerine getirmeleri gereken bir takım koşullar olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra incelenen şirketlerin hepsinin taşıdığı bir takım ortak özellikleri olduğu da göze çarpmaktadır. Örneğin incelenen tüm şirketlerin hızlı şekilde uluslararasılaştıkları ve gelişen ve gelişmekte olan pazarlara aynı anda girdikleri görülmektedir. Aynı şekilde incelenen tüm şirketler, örgütsel adaptasyon açısından yetersiz kalmaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Aulakh, P. S. (2007). Emerging Multinationals From Developing Economies: Motivations, Paths and Performance. *Journal of International Management*, 13 (3): 235-240.
- Bonaglia, F., Goldstein, A. ve Mathews, J. A. (2007). Accelerated Internationalization by Emerging Markets Multinationals: The Case of the White Goods Sector. *Journal of World Business*, 42 (4): 369-383.
- Business Week (2006). *Emerging Giants*. Baş Makale, 31 Temmuz 2006.
- Cuervo-Cazurra, A. ve Genç, M. (2008). Transforming Disadvantages into Advantages: Developing-Country MNEs in the Least Developed Countries. *Journal of International Business Studies*, 39: 957-979.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. ve Glaister, K. (2009) Equity-Based Entry Modes Of Emerging Country Multinationals: Lessons From Turkey. *Journal of World Business*, 44: 445-462.
- Dunning, J. ve Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ekoayrıntı (2010). Bu Türkler Çok Oluyor. http://www.ekoayrinti.com/news_print.php?id=443, (08.03.2010).

- Ekotrent (2010). *Mavi Jeans Bu Yıl Zam Yapmayacak*. <http://www.ekotrent.com/haber/20090521>, (06.03.2010).
- Erbilek, B. (2009) *Uluslararasılaşma Sürecinde Vitra: Pazarlama Müdürü Erbilek ile Röportaj*, 25 Aralık 2009.
- Erdilek, A. (2008). Internationalization of Turkish MNEs. *Journal of Management Development*, 27(7): 744-760.
- Euroland-European Investor. Goldaş. <http://www.euroland.com/weborder/Ger/eid/489.htm>, (06.03.2010).
- García-Canal, E., Lo'pez Duarte, C., Rialp Criado, J. ve Valde's Llaneza, A. (2002). Accelerating International Expansion through Global Alliances: A Typology of Cooperative Strategies. *Journal of World Business*, 37 (2):91-107.
- Guillén, M. ve García-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies, *Academy of Management Perspectives*, 23 (2): 23-35.
- <http://www.tumgazeteler.com/?a=248654> (2004) *Eczacıbaşı'ndan İrlanda'ya Yeni Tesis*, (04.03.2010).
- <http://www.tumgazeteler.com/?a=5715379>. *Banvit'in 9 Aylık Kârı 33 Milyon*, (10.03.2010).
- <http://www.turquality.com/37.aspx>, (06.03.2010).
- Li, P. P. (2003). Toward a Geocentric Theory of Multinational Evolution: The Implications from the Asian MNEs as Latecomers. *Asia Pacific Journal of Management*, 20 (2):217-242.
- Marketing Türkiye (2010). *Aile Şirketleri Nasıl Başarılı Olur?*, http://www.marketingturkiye.com/yeni/MT_Ozel/Yazdir.aspx?id=804&type=215, (06.03.2010).
- Mathews, J. A. (2002). *Dragon Multinationals: A New Model of Global Growth*. New York: Oxford University Press.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon Multinationals. *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 5-27.
- Rui, H., ve Yip, G. S. (2008). Foreign Acquisitions by Chinese Firms: A Strategic Intent Perspective. *Journal of World Business*, 43 (2):213-226.
- Turkey Report Emerging Multinationals (2009). Kadir Has Üniversitesi, Foreign Economic Relations Board (DEIK) ve Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC). Survey. <http://www.khas.edu.tr/EMGP/Turkey-Report-Final.pdf>, (03.03.2010).
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2006). *World Investment Report 2006*. New York, United Nations.
- Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4): 255-267.
- Wells, L. T. (1983). *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*. Cambridge: The MIT Press.
- www.alfemo.com.tr/Alfemo/AlfemoCorporate.aspx?CID=4&, Erişim Tarihi: 6 Mart 2010.
- www.banvit.com/pdf/tarimozelgidakontrollaboratuvarlarininkurulusvefaaliyet.pdf, (Resmi Gazete 28 Haziran 1995). Özel Gıda Kontrol Laboratuvarlarının Kuruluş Ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik, (04.03.2010).
- www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=7&id=46, (04.03.2010).
- www.eczacibasi.com.tr/mylibrary/print.asp?src=2&id=42, (04.03.2010).
- www.goldas.com, (06.03.2010).
- www.haberler.com/banvit-yonetim-kurulu-baskani-gorener-den-ihracat-haberi. Banvit Yönetim Kurulu Başkanı Görener'den İhracat Açıklaması, (02.03.2010).
- www.mavi.com/main_us.html#/corporate, (06.03.2010).

9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak

www.turkmedya.com/V1/PgNewsCityDetail/NewID/227827/CatID/31/CityCode/34/CityName/Istanbul-Avr/CountryID//Header/eyap_vitra_kuvet_i_devr_aliyor.htm, EYAP Vitra K vet'i Devralıyor., (04.03.2010).

www.vitra.com.tr/kurumsal/tarihce.aspx, (03.03.2010).

İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN OTEL İŞLETMELERİNİN WEB SİTELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Emrah ÖZKUL
Düzce Üniversitesi
Akçakoca Tur. İşl. ve Otel. YO
emrahozkul@duzce.edu.tr

Hasan GÖKÇE
Düzce Üniversitesi
Akçakoca MYO
hasangokce@duzce.edu.tr

Mensure ÖZTÜRK
Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
mensure@mynet.com.tr

ÖZET

Teknoloji alanındaki gelişmeler tüm sektörleri olduğu gibi turizm sektörünü de etkilemektedir. Bu sektörde internetin pazarlama aracı olarak kullanılması tüketici davranışlarını önemli ölçüde değiştirmiştir. 2010 yılı Avrupa kıtasında İstanbul'un, Kültür Başkenti olması ve İstanbul'a olan turistik talebin artacağı ile beklentiler, İstanbul'daki otel işletmelerinin önemini artırmaktadır. Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı 80 otel işletmesinin web sitelerini çeşitli özelliklere göre değerlendirmek, böylelikle işletmelerin müşterilerinin bilgi ihtiyaçlarını karşılama yolunda teknolojiden hangi ölçüde yararlandıklarını belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak araştırmada içerik analizi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak literatür taraması yapılarak 55 kontrol noktasından oluşan internet sitesi değerlendirme formu kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre otel işletmeleri web sitelerinin kullanılabilirlik ve pazarlama açılarından yeterli; içerik, kurumsal bilgi, bilgi güvenliği, yönlendirme ve tüketici hizmetleri açılarından yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Avrupa Kültür Başkenti, İstanbul, Web Siteleri.

1. GİRİŞ

Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sosyal ve ekonomik yaşamda son derece önemli değişimlere yol açmış durumdadır. Bu değişimden dolayı günümüzde internetin pazarlama aracı olarak kullanılması, işletmelerin ve tüketicilerin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bilgi teknolojisinin gelişimiyle birlikte turizm endüstrisinde işletmeciliğin yapılış biçimi de önemli ölçüde değişmeye başlamıştır (Ho ve Lee, 2007: 1434). Teknolojinin, otel işletmeleri için stratejik rekabette ve örgütsel performansı artırmada önemli stratejik bir değer olarak görüldüğü anlaşılmaktadır (Wang ve Qualls, 2007: 560).

Bilindiği üzere, dayanıklı tüketim mallarının aksine, turizm hizmetleri fiziksel olarak satın alınmadan önce incelenemez ya da gösterilemez. Kullanım zamanından önce ve tüketim yerlerinden uzakta satın alınırlar. Bu nedenle, turizm sektörü, bilgi teknolojisinin en yoğun ve yaygın olarak kullanıldığı alanlardan birisi durumundadır (Sarı ve Kozak, 2004: 170). Turizm sektöründe teknoloji, hem sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanması hem de stratejik bir silah olması nedeniyle; bilgi toplanması, tanıtım yapılması, turizm ürününün organizasyonu ve dağıtımı açısından çok büyük önem arz etmektedir (Birkan, 1998: 26).

Dünyada bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim ve internetin yaygınlaşması zaten dinamik bir özelliğe sahip olan turizm sektörünü de bu alanda gelişmeye itmektedir (Hançer ve Ataman, 2006: 193). Her yönü ile daha bilinçli, eğitim düzeyi daha yüksek, talep ve beklentileri daha yoğun olan tüketicilerin, tüketim alışkanlıkları, yaşam tarzları ve davranış biçimlerinde meydana gelen değişiklikler turizm politika ve planlamacılarınca yakından izlenerek işletme faaliyetlerinin bu hususlar doğrultusunda tekrar düzenlenmesi gerekmektedir. Tüketicilerin artan entelektüel ve titiz davranışlarından dolayı, en iyi fiyat ve en kısa sürede teslim edilebilen mal ve hizmetlerden oluşan doğru bileşen tüketicilerin tercihlerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, çok sayıda tüketici geleneksel dağıtım kanallarını geçerek rezervasyonlarını doğrudan otellere yapmaktadır (Jeong vd., 2003: 161).

İnternetin yaygınlaşması ile birlikte kurumlar için web sitelerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Web siteleri kurumların dünyaya açılan penceresini oluşturmakta ve bu sayede geniş kitlelere gerekli bilginin iletilmesini sağlayabilmektedirler (Ateş ve Karacan, 2009). Bir otelin web sitesi sadece hizmet ve ürünler hakkında bilgi sunan çevrimiçi bir kanal değil, aynı zamanda müşterilere yararlı bilgiler ve ekstra avantajlar sunan bir platformdur (Bayram ve Yaylı, 2009: 351). İşletmeler bu yolla daha etkili ve daha verimli reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle gerçekleştirebilmektedirler (Sarı ve Kozak, 2005: 256-257).

Bu çalışmada, yukarıda önemi açıklanan teknolojinin otel işletmeleri tarafından kullanılması web siteleri temelinde incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, kültür başkenti hakkında bilgi verilmiş, yine aynı bölümde otel işletmelerinde web sitelerinin kullanılması yer almıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın yöntemi ve araştırma bulguları sunulurken, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kültür Başkenti Olarak İstanbul

Avrupa Kültür Başkenti fikri ilk kez 1985 yılında ortaya atılmış, yine aynı yıl Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi tarafından projenin kapsamını belirlenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Avrupa Birliği Konseyi 13 Kasım 2006 tarihinde İstanbul'un, Peç (Macaristan) ve Essen (Almanya) kentleriyle birlikte 2010 Avrupa Kültür Başkenti olmasını karar vermiştir (<http://www.istanbul.gov.tr>). Bu gelişmenin ardından İstanbul'un tarihi birikimi yanı sıra kültürel-sanatsal aktiviteleri ve çeşitliliği ile önemli bir kültür turizmi destinasyonu olmasına katkı sağlamak, İstanbul'a gelen ziyaretçi sayısını artırmak ve kentin ekonomik anlamda bu süreçten daha fazla yararlanmasını sağlamak hedefleriyle İstanbul'un kültür ve sanat ile tanıtılması yaklaşımı geliştirilmiş ve bu yönde çok çeşitli projeler, çalışmalar ve etkinlikler gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Köroğlu, 2009: 1339).

İstanbul'un kültür başkenti olmasıyla birlikte, kültürlerin kaynaşması, yeni kültür mekanlarının ortaya çıkması, farklı sanat disiplinlerinin bir arada sunulması, iletişimden organizasyona, eğitimden sanata pek çok yeni iş sahalarının açılması, kültürel tanıtım, uluslararası bir marka olmak yolunda ilerleme, değerlerinin keşfedilmesi yolunda önemli gelişmelerin sağlanması beklenmektedir. Hiç şüphesiz bu amaçlara ulaşma sistemli bir çalışmayı gerekli kılmaktadır.

1995 ve 2003 yılları arasında Avrupa Kültür Başkenti seçilen şehirlerin ziyaretçi sayıları göz önüne alındığında; ortalama %12,7'lik artış tespit edilmiştir. (Palmer Report, 2004: 111). Sahip olduğu kültürel ve tarihi mirasını, yenilenen Avrupa kenti yüzüyle destekleyen İstanbul'un bu proje kapsamında İstanbul'da yapılacak etkinliklerin artması sonucu ziyaretçi sayısında artış olacağı öngörülmektedir. Bu amaçla İstanbul'a gelecek ziyaretçilerin gerek şehir gerekse konaklayacakları otel işletmeleri hakkında bilgi sahibi olmak isteyecekleri düşünülmektedir. Bu varsayımdan hareketle, otel işletmeleri ile ilgili detaylı, güncel, etkili ve kısa zamanda bilgi almak açısından web sitelerinin rolü burada da önem kazanmaktadır.

2.2. Otel İşletmelerinde Web Sitelerinin Kullanımı

Otel işletmelerinde web sitelerinin kullanım düzeyi ve amaçları hakkında gerek yabancı gerekse yerli yazında az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. İnternetin kullanım alanının genişlemesi ve kullanım sıklığının sürekli artması ile bu alandaki araştırmalarında artacağı düşünülmektedir.

Otel işletmelerinin web site tasarımları ve internette pazarlama uygulamalarının değerlendirildiği pek çok çalışmada değerlendirme ölçütü olarak kullanım kolaylığı, içerik, kurumsal bilgi, pazarlama, yönlendirme, tüketici hizmetleri başlıkları kullanılmıştır (Bayram ve Yaylı, 2009; Boylu ve Tuncer, 2008; Baloglu ve Pekcan, 2006; Karamustafa, vd., 2002). İstanbul'daki otel işletmelerinin web sitelerinin incelendiği bu çalışmada da aynı ölçek geliştirilerek kullanılmıştır.

Web site tasarımının en önemli parçalarından biri olan kullanım kolaylığı, web sitesinin gerçek özelliği yazıların, grafiklerin ve animasyonların kullanımıyla birlikte tüketicilerle iletişim kurmaya imkan vermesidir. Ayrıca bağlantılar ve aramalar ile de kullanıcıya yardımcı olmasıdır (Cox ve Dale, 2002).

Bir web sitesinin içeriği ise gerçekte bir web sitesinin bilgi anlamında ne sunduğu ile ilgili bir kavramdır. İçerik sadece web sitesinin hangi ürün ve hizmetleri sunduğuyla ilgili değil; aynı zamanda tüketici bilgilerinin kullanımı ve site politikalarıyla da ilgilidir (Cox ve Dale, 2002).

Web sitesinin üçüncü değerlendirme ölçütü olan içerik; şirket bilgisi, şirketin satışa sunduğu veya organizasyonun tüm faaliyetlerini içeren, sağladığı hizmetlerin gerçekte ne olduğu hakkında bilgi verilmesi olarak tanımlanabilir (Gehrke ve Turban, 1999).

İnternette pazarlama, hedef pazarlara yönelik olarak internet ortamında ürünlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin stratejik süreçleri içermektedir. Yeniliklerden, yeni tip bir yazılımdan veya yeni bir e-pazar fırsatından yararlanmak bu konuya örnek verilebilir (Mucuk, 2007).

Tüketicilerin web sitelerini kullanımlarında ön plana çıkan diğer bir özellik ise tüketicilerin aradıklarını kolayca bulabilmeleri için yönlendirip yönlendirmedir (Bayles, 2001). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yönlendirmelerin tüketicilerin bilgi ihtiyacını karşılama amacıyla yapılmasıdır.

İnternetin tüketicilerle etkileşiminde çok önemli bir rolü olan tüketici hizmetlerinde e-postaların cevaplanması, sorunların çözülmesi ve herhangi bir gecikme olmadan ihtiyaçların tamamının karşılanması gibi konularda gerekli çalışmaların yapılması sağlanmaktadır. Örneğin bir alışveriş sürecinde alıcıya sipariş vermesini sağlayacak gerekli bilgilerin verilmesi, ödeme, teslimat tercihleri ve satış sonrası beklenmedik ürün ve hizmetlerde geri dönüşüm hakkında teknoloji tabanlı çözümlerin üretilmesi bu başlık altında incelenebilir.

3. İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN OTEL İŞLETMELERİNİN WEB SİTELERİNİN İÇERİK ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı İstanbul'da faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin web sitelerini çeşitli ölçütlere göre değerlendirmek ve web sitelerinde kullanılan özellikleri tespit etmektir. Ayrıca, otel işletmelerinin teknoloji tabanlı pazarlama araçları hakkında bilgi edinmek ve araştırmaya konu olan otel işletmelerinin türleri ile web site içerikleri arasında ilişki olup olmadığı araştırmaktır. Bu araştırmada İstanbul ilinin seçilme nedeni, Türkiye'nin en fazla turist kabul eden ikinci destinasyon olması ve 2010 yılı AB kültür başkenti olarak ilan edilmesiyle web sitelerinin öneminin artması, bununla birlikte İstanbul'un evren örnek olarak yer aldığı bir çalışmaya literatürde rastlanmamış olunmasıdır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını, Hotel Guide 2009 Türkiye Otel Rehberinde yer alan ve İstanbul'da faaliyet gösteren 83 adet 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı sırada 1 adet 3 yıldızlı ve 2 adet 4 yıldızlı otelin web adresine erişim sağlanamadığından, bu oteller değerlendirmeye alınmamıştır. Böylelikle, araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren ve web sitesi bulunan toplam 80 otel işletmesi yer aldığından örneklem seçimine gidilmemiş ana küntenin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. İnternet üzerinden gerçekleştirilen bu çalışmada analizler zaman kısıtlılığı nedeniyle işletme web sitelerini ziyaret sayısı sadece bir defa ile sınırlandırılmıştır. Web sitelerinin günlük, haftalık veya aylık olarak güncellenebilir olması ve bu çalışmadaki değerlendirmelerin sadece 06-10 Kasım 2009 tarih aralığında gerçekleştirilmesi başka bir kısıttır. Bu tarih aralığından önce çeşitli nedenlerle bir işletmenin web sitesi kapatılmış olabileceği gibi tarih aralığından sonra çeşitli güncelleştirmeler yapılmış olabilir.

3.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada, otel işletmelerinin web sitelerinde bulunan özellikler nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılarak değerlendirilmiştir. Bir metindeki değişkenleri ölçmek amacıyla sistematik ve tarafsız olarak yapılan içerik analizi, verinin bir amaç doğrultusunda taranması, kategorilere ayrılması, özetlenmesi ve yorumlanması işlemlerini içeren bilimsel bir araştırma yöntemidir (Şahin, 2008:53).

Otel işletmelerinin web siteleri araştırmacı tarafından 06-10 Kasım 2009 tarihleri arasında, teknik özellikleri günün şartlarına uygun kişisel bir bilgisayar ile internete bağlanılarak (3.2 mbps ortalama hız) oluşturulan 7 başlık altında (kullanılabilirlik, içerik, kurumsal bilgi, bilgi güvenliği, pazarlama, yönlendirme ve tüketici hizmetleri) 55 kontrol noktasından oluşan değerlendirme formu ile incelenmiş ve 1(var), 0(yok) olarak kodlama yapılmıştır. Yapılan bu kodlamalar tanımlayıcı istatistik çerçevesinde analiz edilmiştir. Araştırma ayrıca bu başlık ve kontrol noktalarının değerlendirilmesinin otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

İstanbul'da faaliyet gösteren ve web siteleri araştırma konusu olan 80 otel işletmelerinin 13'ü üç yıldızlı (%16,3), 36'sı dört yıldızlı (%45), 31'i (%38,8) ise beş yıldızlıdır. Yıldız sayısına bakılmaksızın tüm otel işletmeleri için ölçütlere göre değerlendirme yapıldığında bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Kullanılabilirlik açısından web sitelerinin kullanışlı menü, dosyaların hızlı indirilmesi, siteye kolay ulaşım, ana sayfanın ekranı kaplaması, sistemin hızlı açılması, ana sayfaya kolay ulaşım konularına ağırlık verdikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, web sitelerinde ekran kişiselleştirme ile ilgili bir bilgi yer almadığı tespit edilmiştir.

İçerik açısından incelendiğinde web sitelerinin tamamı ulaşım bilgisine yer vermiştir. İşletmelerin ağırlık verdiği diğer noktalar otelin harita gösterimi, dil seçeneği, banner, yerel bölge bilgisi olarak tespit edilmiştir. Hareketli banner, site haritası, fiyat bilgisi, farklı dillerde fiyat bilgisi, hava durumu bilgisi, aktivite takvimi ve üyelik imkanı daha az yer almaktadır. Bunun yanında, döviz bilgisi, döviz çevirici, güncelleme tarihi, e-broşür, özet bilgi akışı (RSS) çok az yer alırken hiçbir otel web sitesinde arama motorunun bulunmadığı belirlenmiştir.

Kurumsal bilgi açısından hakkımızda, kariyer bilgisi ve vizyon/misyon bilgileri az sayıdaki otel işletmesinde yer alırken sadece bir otel işletmesinde Kalite Yönetim Sistemi (ISO) bilgisi belirtmiştir.

Bilgi güvenliği açısından bakıldığında işletmelerin web sitelerinde bilgi güvenliği konusuna ağırlık vermedikleri görülmektedir. 9 web sitesi kullanım koşulları ve 6 web sitesi güvenlik/gizlilik bilgisine yer verirken hiçbir web sitesinde farklı ödeme seçeneklerinin olmadığı görülmüştür.

Pazarlama açısından 14 kontrol noktasında değerlendirilen web sitelerinin tamamında otel fotoğrafları, oda fotoğrafları ve hareketsiz fotoğraflar bulunduğu belirlenmiştir. Ağırlık verilen diğer noktalar online rezervasyon, online ödeme, promosyon bilgisi, hareketli fotoğraflar ve yenilik duyurusudur. Elektronik posta ile rezervasyon, e-posta bülteni, otel videosu ve online misafir defteri çok az bulunurken, 360 derece sanal tur web sitelerinin yalnızca 8'inde yer almaktadır. Hiçbir otel işletmesi web sitesinde eğlence (oyun vb.) bölümüne yer vermemiştir.

Yönlendirme başlığı altında incelenen noktalara bakıldığında otel işletmelerinin sadece bağlı kuruluş linklerine önem verdikleri belirlenmiştir. Diğer noktalar olan araç kiralama linkleri, havayolu linkleri, kültür sanat linkleri ve sosyal sitelere bağlantı linkleri çok az bulunurken hiçbir otel web sitesinde yiyecek içecek işletmelerine link verilmediği tespit edilmiştir.

Tüketici hizmetleri bölümü incelendiğinde web sitelerinin tamamında iletişim bilgisinin bulunduğu görülmüştür. Geri bildirim formu, online destek, rezervasyon hattı ve birimlerin e-postaları çok az yer alırken sadece 2 web sitesinde sık sorulan sorular (SSS) ve bir web sitesinde yardım menüsü bulunduğu tespit edilmiştir.

Otel işletmeleri web sitelerinde 55 kontrol noktasının yıldız sayılarına bağlı olarak yapılan değerlendirilmede; üç yıldız otel işletmelerinin dosyaların hızlı indirilmesi konusunda dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri web sitesine göre daha kullanışlı olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, site haritası, dil seçeneği, yerel bölge bilgisi, aktivite takvimi, yenilik duyurusu, promosyon bilgisi, online rezervasyon ve online ödeme bilgilerinin üç yıldızlı otel işletmelerine göre dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri web sitelerinde daha fazla yer aldığı belirlenmiştir. Bu bilgilerden hareketle yüksek teknoloji tabanı gerektirmeyen kontrol noktalarında üç yıldızlı otel işletmeleri web sitelerinin daha başarılı olduğu anlaşılmıştır. Diğer yandan, özellikle ödeme, tanıtım ve pazarlama sürecinde ileri teknoloji tabanına ihtiyaç duyulan kontrol noktalarında dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üstün oldukları söylenebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına göre, İstanbul'daki otel işletmelerinin web siteleri kullanılabilirlik açısından değerlendirildiğinde; ana menüye kolay ulaşım, kullanışlı menü ve sistemin hızlı açılması özelliklerinin çoğu otel işletmesinin web sitesinde bulunduğu ancak ekran kişiselleştirme özelliğinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ekran kişiselleştirme özelliği sayesinde siteyi ziyaret edenler ihtiyaç duydukları bilgilere daha kolay ulaşabilirler.

İçerik açısından değerlendirildiğinde ise, web sitelerinde ulaşım bilgisi, yabancı dil seçeneği ve banner bilgisi bulunmasına rağmen döviz bilgisi, döviz çeviricisi, güncelleme bilgisi, e-broşür ve özet bilgi akışı (RSS) yetersiz düzeydedir. Döviz bilgisi ve döviz çeviricisi özellikle yabancı ziyaretçiler açısından önemli bir özelliktir. Otel işletmelerinin web sitelerinde güncelleme bilgisi ve özet bilgi

akışının (RSS) bulunması işletmelerin müşterilerine doğru ve güvenilir bilgiler verdiklerinin göstergesi olabilir. Bunun yanında otel işletmelerine ait e-broşür aracılığıyla işletmeler bilgilendirme ve tanıtım konusunda avantaj sağlayabilirler.

Web siteleri kurumsal bilgi açısından yeterli seviyede değildir. Hakkımızda, vizyon-misyon ve kariyer bilgilerinin web sitelerinde verilmesi siteyi ziyaret edenler üzerinde olumlu bir izlenim bırakabilir. ISO kalite standardıyla ilgili bilgiler, işletme kalitesinin belli bir standardın üzerinde olduğunu göstererek ziyaretçi gözünde işletmenin daha farklı algılanmasını sağlayabilir.

Bilgi güvenliği açısından değerlendirildiğinde web sitelerinde gizlilik ve güvenilirlik açısından yeterli uyarıların yer almadığı görülmektedir. Sitenin güvenilir olduğuna ikna olan müşteriler online rezervasyon ve online ödeme seçeneklerini daha fazla kullanabilirler.

Otel işletmelerinin web siteleri pazarlama açısından değerlendirildiğinde otel işletmelerinin online rezervasyon, online ödeme, promosyon bilgisi ve yenilik duyurularına ağırlık verdikleri, buna karşın online misafir defterine yer vermedikleri belirlenmiştir. Diğer yandan, web sitelerinde otel ve oda fotoğraflarının bulunduğu ancak bu fotoğrafların genellikle durağan oldukları görülmüştür. Otel işletmeleri tanıtım ve pazarlama sürecinde web sitelerinde video ve 360 derece sanal turdan yararlanabilirler. Ancak bu özelliklerin, sitenin kullanımını yavaşlatacak büyüklükte olmamasına dikkat edilmelidir.

Yönlendirme açısından değerlendirildiğinde otel işletmeleri web sitelerinin yetersiz oldukları, sadece bağlı kuruluşlara link verdikleri görülmüştür. Ziyaretçilerin, ihtiyaç duyabilecekleri havayolu, araç kiralama, yiyecek içecek, kültür sanat vb. linklerin olması zaten kısıtlı zamanı olan müşterilere zaman tasarrufu sağlayabilir.

Otel web sitelerinin tamamında iletişim bilgisi bulunmaktadır. Buna karşılık rezervasyon hattı, online destek, birimlerin e-postaları, SSS (sık sorulan sorular) ve yardım menüsünün web sitelerinin çok azında bulunduğu görülmüştür. Yalnızca rezervasyon imkanı sağlayan bir telefon numarasının ilgili web sitesinde bulunması rezervasyon işlem süresini kısaltabilir. Geri bildirim formları, beklenti ve isteklerin neler olduğunu belirlemek ve müşteriler ile daha etkin iletişim içinde bulunmak açısından önem taşıdığından otel web sitelerinde yer alabilir.

KAYNAKÇA

- Ateş, V. ve Karacan H. (2009). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Web Sitesi Kullanılabilirlik Analizi, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 2 (2): 33-38
- Baloğlu, Ş. ve Pekcan Y. A. (2006). The Website Design and Internet Site Marketing Practices of Upscale and Luxury Hotels in Turkey, *Tourism Management*, 27: 171-176.
- Bayles, D.L. (2001). *E-Commerce Logistics & Fullfillment Delivering The Goods*. London: P. Hall Int.
- Bayram, M., Yaylı, A. (2009). Otel Web Sitelerin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 27: 347-379
- Birkan, İ. (1998). Bilgisayar Teknolojilerindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerine Etkileri, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9: 26-32
- Boylu, Y. ve Tuncer, A. (2008). Konaklama İşletmelerinin Yönetim Yapılarının Web Tabanlı Pazarlama Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üni. Sosyal Bilimler Dergisi* 7 (13): 11-30.
- Cox, J. ve Dale, B. G. (2002). Key Quality Factors in Web Site Design and Use, an Examination, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (7): 862-888.
- Gehrke, D. ve Turban, E. (1999). Determinants of Successful Web Site Designers Perspective, *Journal of Consumer Marketing*, 18 (6): 488-502.
- Hancer, M. ve Ataman, C. (2006). Seyahat Acentalarında İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve Web Sitelerinin Değerlendirilmesi: Ege Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üni. Sos. Bilimler Dergisi* 8 (3): 193-207.
- http://www.hotelguide.com.tr/HotelList.aspx?Result=B34_Istanbul_Otelleri, (06-10.11.2009).

- Ho, C. I. ve Lee, Y. L. (2007). The Development of An E-Travel Service Quality Scale, *Tourism Management*, 28: 1434-1449.
- http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc654_en.pdf, (03.03.2010).
- <http://www.istanbul.gov.tr/?pid=7414>, (03.03.2010).
- Jeong, M., Oh. H. ve Gregoire, M. (2003). Conceptualizing Web Site Quality And its Consequences in The Lodging Industry, *Hospitality Management*, 22: 161-175.
- Karamustafa, K., Biçkes, D. M. ve Ulama, Ş. (2002). Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin İnternet Web Sitelerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Çalışma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19: 51-92.
- Köroğlu, Ö. (2009). İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Uygulamaları Kapsamında Turist Rehberliği Eğitim Programları, *10. Ulusal Turizm Kongresi*, 21-24 Ekim 2009, Mersin 1335-1345.
- Law, R. ve Cheung, T. (2006). A Study of Percived Importance of The Overall Website Quality of Different Classes of Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 25 (3): 525-531.
- Mucuk, İ. (2007). *Pazarlama İlkeleri*. 16. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Sarı, Y. ve Kozak M. (2005). Turizm Pazarlamasına İnternetin Etkisi: Destinasyon Web Siteleri İçin Bir Model Önerisi, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9: 248-271.
- Şahin Başfıncı, Ç. (2008). Bir Pazarlama İletişim Medyası Olarak Web Ortamında İçerik Analizi Yapmanın Güçlükleri ve Olası Çözüm Önerileri, *Yönetim Dergisi*, 61: 53-71.
- Wang, Y. ve Qualla, W. (2007). Towards a Theoretical Model of Technology Adoption in Hospitality Organizations, *Hospitality Management*, 26: 560-573.
- Wu, J. J. (2004). Influence of Market Orientation and Strategy on Travel industry Performance: An Empirical study of E-Commerce in Taiwan, *Tourism Management*, 25: 357-365.

İŞLETME PERFORMANSININ YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ: SERMAYE YAPISININ ARACILIK ROLÜ

İsmail TOKMAK

Çorum Askerlik Şubesi Başkanlığı
ismail_tokmak@yahoo.com

Mustafa POLAT

Kara Harp Okulu
mpolat@kho.edu.tr

ÖZET

Günümüz rekabet koşullarında işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörlerden birisi de yenilikçiliktir. İşletme performansı ve sermaye yapısı da işletmelerin yenilikçilik yeteneği ile ilgili yapılan çalışmalarda öne çıkan değişkenler arasında görülmektedir. Bu çalışmada işletme performansının işletmelerin yenilikçilik düzeylerine etkileri incelenirken, sermaye yapısının aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Savunma sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre işletme performansının işletmelerin yenilikçilik düzeyini hem doğrudan hem de sermaye yapısının kısmi aracılık etkisiyle etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletme performansı, yenilikçilik, sermaye yapısı, organizasyon büyüklüğü

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin içerisinde bulunduğu çevresel koşullarda yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler, küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet, işletmelerin çevreye uyumlarını ve rekabetçi yapılarını koruyabilmelerini güçleştirebilmektedir. Bununla birlikte yenilikçilik yeteneği işletmelerin hızla değişen pazar koşullarına ve artan rekabet ortamına uyum sağlamaları ve rakiplerine karşı stratejik üstünlük kurabilmeleri için önemli avantajlar sunmaktadır.

Bir işletme için yeni kabul edilebilecek bir sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürünün veya hizmetin satın alınarak veya geliştirilerek uygulanmasıyla ilgili bir kavram olan yenilikçilik, işletme performansına ve verimliliğine katkı sağlayan kritik bir konudur (Damanpour, 1991:556). Bu kapsamda işletmelerin yenilikçilik yeteneğini etkileyen faktörlerin neler olabileceği konusunda yazında birçok çalışma yapılmıştır. Liderlik, organizasyon yapısı ve kültürü, işletmenin büyüklüğü ve yaşı, bilgi teknolojileri, rekabet ve çevre koşulları bu çalışmalarda ele alınan faktörlerden bazılarıdır. İşletme performansı ve sermaye yapısı da bu kapsamda ele alınan faktörlerdir ve yapılan çalışmalarda işletmelerin yenilikçilik yeteneğini etkiledikleri belirlenmiştir. (Siengthai ve Bechter, 2001:).

Yenilikçilik Ar-Ge çalışmalarına dayanan, önemli bütçe ve kaynaklar gerektiren ve ciddi riskleri de beraberinde getiren bir süreçtir (Alpkan vd., 2005:185-186). Bu çerçevede istenilen kaynakları bu süreçte kullanabilecek ve oluşabilecek riskleri üstlenebilecek performansı yüksek işletmelerin yenilikçilik sürecinde daha başarılı olabilecekleri ifade edilebilir. Yenilikçilik yeteneğinin bu özellikleri dikkate alındığında uluslararası yabancı işletmelerin veya ortaklarının küresel boyutta sahip oldukları bilgi birikimi ve kaynak sürekliliği ile yenilikçilik yeteneği açısından daha büyük imkanlara sahip oldukları söylenebilir. Bu kapsamda çalışmada, işletme performansı ve sermaye yapısının işletmelerin yenilikçilik düzeylerine doğrudan etkileri incelenirken, ayrıca sermaye yapısının aracılık rolü de belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ilk aşamada yenilikçilik, işletme performansı ve sermaye yapısı arasındaki ilişkiler teorik olarak incelenmiştir. İkinci aşamada, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayabilmek amacıyla savunma sanayi işletmeleri üzerinde ampirik bir araştırma yapılmıştır.

2. İŞLETME PERFORMANSI, SERMAYE YAPISI VE YENİLİKÇİLİK

Yenilikçilik kavram olarak hem bir süreci (yenilemeyi ya da yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yeniliği) kapsamaktadır. AB ve OECD literatüründe bir süreç olarak yenilikçilik; bir fikri pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme olarak ifade edilmektedir (İraz, 2005:78). Burada dikkat çeken husus gerek süreç olarak gerekse sonuç olarak yenilikçiliğin pazarlanabilir olması gerekliliğidir. Tek başına yeni bir fikir, ürün veya süreç pazar koşullarında işletmeye katkı sağlayamıyorsa yenilikçilik

gerçekleştirilememiştir (Erdil ve Kitapçı, 2007: 236; Ağca ve Kurt, 2007: 96).

Yenilikçilik ile ilgili yapılan araştırmalarda en çok incelenen konulardan birisi de işletme performansı ile ilişkisidir. Yenilikçilik sürecinde; Ar-Ge, üretim ve pazarlama aşamalarının her biri ciddi yatırım maliyetlerini gerektirmekte ve yenilikçiliği hedefleyen işletmeler bu sürece finansal, teknolojik ve beşeri olarak büyük kaynaklar ayırmaktadırlar (Böhringer-Maurer, 2004). Ayrıca yenilikçilik süreci yüksek yatırım maliyetlerinin yanısıra ciddi finansal riskleri de içermektedir (Colombo ve Delmastro, 2000; Salomo ve diğ. 2008: 561-563). Bu özellikleri dikkate alındığında performansları yüksek ve herhangi bir finansal risk taşımayan işletmelerin yenilikçilik için daha fazla kaynak ayırabildikleri ve bu sayede yenilikçilik kapasitelerini artırabildikleri söylenebilir. Bu durum da geçmiş dönemdeki işletme performansının işletmenin geleceğindeki yenilikçilik yeteneğini etkilediğini göstermektedir (Cainelli ve diğ., 2006: 437-439).

Yabancı sermaye yatırımları ile yenilikçilik ilişkisi de yapılan araştırmalarda ele alınan konular içerisinde yer almaktadır. Yabancı sermayeli işletmeler küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmelerini sağlayacak yoğun Ar-Ge yatırımları sayesinde elde ettikleri yenilikçi örgüt kültürünü, organizasyon yapısını, kurumsal ve teknolojik bilgi birikimi ile tecrübelerini yerel pazarlarda rekabet avantajı elde etmek amacıyla kullanırlar (Athreye ve Cantwell, 2007). Bu maksatla yerel pazarlardaki işletmelerinde, sahip oldukları bu bilgi ve teknoloji birikimini yönlendirebilecek ve yenilikçilik düzeyini devam ettirebilecek yetenekli personel istihdam ederler (Görg ve Greenaway, 2004). Bu kapsamda yabancı sermayeli işletmelerin sahip oldukları Ar-Ge altyapısı, geniş finansal ve beşeri kaynakları ve kurumsal birikimleri ile özellikle orta ve üst düzey teknoloji gerektiren pazarlarda yerli firmalara göre daha yenilikçi oldukları ifade edilebilir (Craig ve Douglas, 2000: 17; Jeong, 2003: 359; Lenger ve Yılmaz, 2006: 141-142; Castellani ve Zanfei, 2007; Tvaronaviciene ve Degutis, 2007).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemi Marmara ve İç Anadolu bölgesinde faaliyetlerine devam eden savunma sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 78 işletmenin üst veya orta düzey yöneticileri katılmıştır. İşletmelerin 75.6'sı (N=59) küçük ve orta ölçekli işletmedir. İşletmelerin %74.3'ü (N=58) 20 yaşın altındadır. Ankete her işletmeden bir üst veya orta düzey yönetici katılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde %30.8'i (N=24) bayan, %69.2'si (N=54) erkektir. Katılımcıların %14.1'i (N=11) 20-30, %41'i (N=32) 30-40, %38.5'i (N=30) 40-50 ve % 6.4'ü (N=5) de 50-60 yaşları arasındadır. %56.6'sı (N=44) 10 yıl üstü iş tecrübesine sahiptir. %23.1'i (N=18) üst düzey, % 76.9'u da (N=60) orta düzey yöneticidir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

İşletmelerin işletme performansı ve yenilikçilik düzeylerinin belirlenmesinde Siengthai ve Bechter (2001) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Ankette işletme performansının ve işletmenin yenilikçilik düzeyinin belirlenmesine ilişkin 8'er madde bulunmaktadır. Sermaye yapısına yönelik olarak işletmelere tek maddelik bir soru yöneltilerek işletmelerinin ortaklık yapısında yabancı sermayenin bulunup bulunmadığı ve varsa oranı sorulmuştur. İşletme performansına ilişkin maddelerin cevaplanmasında beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). İşletmenin yenilikçilik düzeyinin belirlenmesinde ise araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin çeşitli maddeler bulunmaktadır. Her bir madde, 5'li likert tipi ölçeğe uygun şekilde tasarlanarak, katılımcılara sorulmuştur.

İşletme performansı ile ilgili ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .95 olarak tespit edilmiştir. İşletme performansı ile ilgili ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SSPS 16 paket programından yararlanılmıştır. Birinci aşamada işletmelerin; işletme performansı, sermaye yapısı ve yenilikçilik düzeyleri aralarındaki korelasyon analizleri yapılmış ve aralarında pozitif yönde güçlü ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir.

İkinci aşamada, işletme performansı ve yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla; işletme büyüklüğü ve yaşı kontrol değişkenleri, işletme performansı bağımsız değişken, işletmelerin yenilikçilik düzeyleri ise bağımlı

değişken olarak regresyon modeline dahil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında kontrol değişkeni olarak analize dahil edilen işletme büyüklüğünün, işletmelerin yenilikçilik düzeyini ($\beta = .51$, $p < .001$) etkilediği anlaşılmıştır. Kontrol değişkenleri toplam varyansın %27'sini açıklamaktadır. İkinci aşamada analize dahil edilen işletme performansı toplam varyansı %85'e yükseltmektedir. İşletme performansının yüksek olması işletmelerin yenilikçilik düzeyini ($\beta = .87$, $p < .001$) pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Ayrıca, ikinci aşamadaki regresyon eşitliğinde kontrol değişkeni olan işletme büyüklüğünün de ($\beta = .09$, $p < .05$) işletme performansı ile birlikte yenilikçilik düzeyini etkilemeye devam ettiği görülmektedir.

Üçüncü aşamada, sermaye yapısı ve işletmelerin yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında kontrol değişkenlerinden birisi olarak analize dahil edilen işletme büyüklüğünün, işletmelerin yenilikçilik düzeyini ($\beta = .51$, $P < .001$) etkilediği tespit edilmiştir. Kontrol değişkenleri toplam varyansın % 27'sini açıklamaktadır. İkinci aşamada analize dahil edilen sermaye yapısı toplam varyansı % 71'e yükseltmektedir. İşletmelerin sermaye yapısı içerisindeki yabancı sermaye oranının bulunması işletmelerin yenilikçilik düzeyini ($\beta = .83$, $P < .001$) pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Ayrıca işletme büyüklüğünün ($\beta = .26$, $P < .001$) bu modelde de sermaye yapısı ile birlikte işletmelerin yenilikçilik düzeylerini etkilediği belirlenmiştir.

4.1. Aracılık Testi Bulguları

Sermaye yapısının, işletme performansı ile işletmelerin yenilikçilik düzeyleri arasındaki aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Bu kapsamda sermaye yapısının aracılık rolünü belirlemek amacıyla; işletme performansı, sermaye yapısı ve yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir.

Birinci testin sonunda işletme performansı ile sermaye yapısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($\beta = .49$, $P < .001$) tespit edilmiştir. Bu ilişki sermaye yapısının, işletme performansı ile yenilikçilik düzeyi arasında aracılık rolü olabileceğine işaret etmektedir.

İkinci testin sonuçları incelendiğinde ise işletme performansı ile ($\beta = .87$, $P < .001$) yenilikçilik düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Son aşamada ise üçüncü testin sonuçları incelenmiştir. Bu aşamada sermaye yapısı modele dahil edilerek, bu değişkenin ve işletme performansının yenilikçilik düzeyine etkileri araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre sermaye yapısında yabancı sermaye bulunmasının ($\beta = .39$, $P < .001$) yenilikçilik düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu, işletme performansının da yenilikçilik düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu ancak β katsayısının ise .87'den ($p < .001$) .50'ye ($p < .001$) düştüğü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, sermaye yapısının işletme performansı ile yenilikçilik düzeyi arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu, işletme performansının doğrudan yenilikçilik düzeyini etkilediği gibi sermaye yapısının aracılık etkisi ile de yenilikçilik düzeyini etkilediğini göstermektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada işletmelerin performansının, yenilikçilik düzeylerine etkileri incelenirken, sermaye yapısının aracılık rolü incelenmiştir. Savunma sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre işletme performansı ve sermaye yapısının, işletmelerin yenilikçilik düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca aracılık testi sonuçlarına göre işletme performansının yenilikçilik düzeyine direk etkisinin yanı sıra sermaye yapısı vasıtasıyla da etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

İşletme performansı ile yenilikçilik olguları karşılıklı ve dinamik olarak birbirlerini olumlu yönde etkileyen iki faktördür (Klomp ve Van Leeuwen, 2001; Nelson ve Winter, 2002:28). Yazında yer alan bir çok araştırmada (Hall ve Kramarz, 1998; Klomp ve Van Leeuwen, 2001; Cozzarin, 2004; Cho ve Pucik, 2005; Erdil ve Kitapçı, 2007; Tseng ve diğ., 2008; Hull ve Rohernberg, 2008; Elche ve Gonzalez; 2008) yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu araştırmada da benzer şekilde işletme performansının işletmelerin yenilikçilik düzeyleri ile yakın ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin yenilikçilik düzeylerini etkileyen diğer bir değişken de sermaye yapısıdır. Araştırmalar yabancı sermaye varlığının işletmelerinin yenilikçilik düzeylerini artırdığını ortaya koymaktadır (Love ve diğ., 1996; Craig ve Douglas, 2000: 17; Jeong, 2003:359; Tvaronaviciene ve

Degutis, 2007; Fu, 2008: 94-95). Bu araştırmada da sermaye yapısı içerisindeki yabancı sermaye varlığının işletmelerin yenilikçilik düzeyleri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca sermaye yapısının, işletme performansı ile işletmelerin yenilikçilik düzeyi arasında kısmi bir aracı role sahip olduğu da tespit edilmiştir. İşletme performansı işletmelerin yenilikçilik düzeylerini doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda sermaye yapısının aracılığı ile de etkilemektedir.

Araştırmada işletme büyüklüğünün de yenilikçilik düzeyi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre büyük ölçekli işletmeler daha yenikçiliktir. Yazında yer alan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Archibugi ve diğ.,1995; Acs ve Audretsch, 1988; Freel, 2000; Aries-Aranda ve diğ., 2001). Büyük ölçekli işletmeler sahip oldukları daha geniş finansal ve beşeri kaynaklar ile yenilikçilik düzeylerini artırabilmektedirler. Buna karşılık pazardaki sinyalleri almada ve gerekli esnekliği göstermede sorun yaşayabilirler. Ancak işletmelerde yenilikçilik sürecinin yönetiminde işletmenin büyüklüğü dikkate alınması gereken bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

Bu çalışmanın sınırlılıklarından birisi, çalışmanın yenilikçiliğin önemli bir rekabet ve performans kriteri olduğu bir sektörde yapılmış olmasıdır. Farklı sektörlerde işletme performansının kriterleri, rekabet stratejilerinin unsurları birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Bu sebeple elde edilen sonuçların yaygınlaştırılabilmesi için benzer çalışmaların farklı sektörlerde tekrarlanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışmada elde edilen veriler işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerinden alınmıştır. İşletmelerin daha alt düzey çalışanlarından elde edilecek veriler farklılık gösterebilir. Bu nedenle çalışanların da katılacağı araştırmalarla daha genelleyici sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Acs, Z.J. ve Audretsch,D.B. (1988). Innovation In Large And Small Firms: An Empirical Analysis, *The American Economic Review*, 78(4):678-690.
- Ağca, V. ve Kurt, M., (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 83-112 .
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2):175-189
- Archibugi, D., Evangelista, R. ve Simonetti, R. (1995). Concentration, Firm Size and Innovation: Evidence From Innovation Costs, *Technovation*, 15(3):153-163.
- Aries-Aranda, D., Minguela-Rata, B. ve Rodrigues-Duarte, A. (2001) , “Innovation and Firm Size: An Empirical Study For Spanish Engineering Consulting Companies, *European Journal of Innovation Management*; Sayı 4(3), s. 133-141.
- Athreye, S. ve Cantwell, J. (2007). Globalisation and The Emergence Of New Technology Producers, *Research Policy*, 36: 209–226.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A., (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Tactical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Böringer A.W.O. ve I. Maurer. (2004). Barriers To Innovation In the Process Of Innovation, *The DRUID Academy's Winter Conference on Innovation, Growth and Industrial Dynamics*, January 2004, Aalborg, Denmark.
- Cainelli, G., Evangelista, R. ve Savona, M. (2006). Innovation and Economic Performance in Services: A Firm-Level Analysis, *Cambridge Journal of Economics*, 30:435–458.
- Castellani, D. ve Zanfei, A. (2007). Internationalisation, Innovation and Productivity: How Do Firms Differ in Italy?, *The World Economy*, 156-176.
- Cho, H.J. ve Pucik,V. (2005). Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value, *Strategic Management Journal*, 26:555–575.
- Colombo, M. ve P.Delmastro. (2000). New Technology-Based Firms in ICT Industries: Evidence From Italy Innovation and Enterprise, *Creation Statistics and Indicators Conference EU Innovation Paper* Nu:18.

- Cozzarin, B.P. (2004). Innovation Quality and Manufacturing Firms' Performance in Canada, *Econ. Innov. New Techn*, 13(3):199–216
- Craig, C.S. ve Douglas S.P. (2000). Configural Advantage in Global Markets, *Journal of International Marketing*, 8(1):6-26.
- Damanpour, F., (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Effect of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34: 555-590.
- Elche, D.M. ve Gonzalez A. (2008). Influence of innovation on performance: analysis of Spanish service firms, *The Service Industries Journal*, 28(10): 1483–1499
- Erdil, S., Erdil, O. ve Keskin, H., (2005). The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance, *Journal of Global Business and Technology*, 1(1):1-11.
- Erdil, O.ve Kitapçı, H. (2007).TKY Araçlarının Kullanımı Ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı Ve İşletme Performansına Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1):233-245
- Freel, M.S. (2000). Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms, *International Small Business Journal*, 18:60-80.
- Fu, X (2008). Foreign Direct Investment, Absorptive Capacity and Regional Innovation Capabilities: Evidence from China, *Oxford Development Studies*, 36 (1):89-110.
- Görg, H. ve Greenaway, D. (2004). Much Ado About Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit From Foreign Direct Investment?, *World Bank Research Observer*, 19: 171–197.
- Hall, B.H.. ve Kramarz, F. (1998). Effects of Technology and Innovation on Firm Performance, Employment and Wages, *Econ Innov. New Techn*. 5: 99-107.
- Hull, C.E.I ve Rothenberg, A. (2008). Firm Performance: The Interactions Of Corporate Social Performance With Innovation And Industry Differentiation, *Strategic Management Journal*, 29: 781–789
- İraz, R., (2005). *Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Kitapevi.
- Jeong, I. (2003). A Cross-National Study of The Relationship Between International Diversification and New Product Performance, *International Marketing Review*, 20(4):353-376.
- Klomp, L Van Leeuwen, G (2001). Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach, *Int. J. of the Economics of Business*, 8(3): 343-364
- Lenger, A. ve Taymaz, E (2006). To Innovate or To Transfer? A Study on Spillovers and Foreign Firms in Turkey”, *Journal of Evolutionary Economics*, 16(1):137-153.
- Love, J. H., Ashcroft B. ve S. Dunlop (1996). Corporate Structure, Ownership and the Likelihood of Innovation, *Applied Economics*, 28, 737–746.
- Nelson, R.R. ve . Winter, S.G. (2002). Evolutionary Theorizing in Economics, *Journal of Economic Perspectives*, Sayı 16(2):23-46.
- Salomo, S., Talke, K. ve Strecker, N. (2008). Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 25:560–576
- Siengthai, S. ve Bechter, C., (2001). Strategic Human Resource Management and Firm Innovation, *Research and Practice in Human Resource Management* , 9(1): 35-57
- Tvaronaviciene, M. ve Degutis, M. (2007). If Approach To Innovations Differs In Locally And Foreign Owned Firms: Case Of Lithuania, *Journal of Business Economics and Management*, 8(3): 195-202
- Tseng, C.Y. Kuo, H. ve Chou, S. (2008). Configuration of Innovation and Performance in The Service Industry: Evidence From the Taiwanese Hotel Industry, *The Service Industries Journal*, 28 (7):1015-1028.

İŞLETMELERDE UYGULANAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FONKSİYONUNA ETKİSİ

Burçin ÇETİN
Sakarya Üniversitesi
İKY Bölümü
burcin@sakarya.edu.tr

Gönen DÜNDAR
İstanbul Üniversitesi
İKY Bölümü
gdundar@istanbul.edu.tr

ÖZET

Yüksek başarı sağlamayı hedefleyen işletmelerde, üretim faktörlerinin temeli olan insan kaynaklarından etkin olarak yararlanmanın temel ölçütü performans değerlendirmedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının gelişimi ile birçok işletme tarafından yeniden şekillendirilen ve bu çerçevede uygulamaya konan performans değerlendirme, hem çalışanın kendisini geliştirmesini hem de işletmenin ortak hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır. Bu çalışma, TKY uygulamalarının performans değerlendirme fonksiyonu üzerindeki etkilerini inceleme amacı taşımaktadır. 312 çalışan ile gerçekleştirilen anket çalışmasından elde edilen veriler T-testi ile incelenmiş ve işletmelerde TKY uygulama durumu ile çalışanların eşitlerin performanslarına yönelik mevcut durum algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu sonucuna varılmıştır

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Performans Değerlendirme, Eşitlerin Değerlendirmesi

1. GİRİŞ

Günümüz rekabetçi koşullarında işletmeler, rakiplerinden farklılaşmak ve müşterilerine daha fazla değer yaratabilmek için yeni arayışlara girmiştir. Müşterilerin kaliteli ürünleri talep etmesi ve işletmelerin verimliliklerini en üst düzeye çıkararak müşteri memnuniyetini sağlama çabaları çağdaş bir yönetim anlayışı olan TKY'ye gösterilen ilgiyi artırmıştır. Literatürde, TKY ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Dixon vd., 1990; Oakland, 1993; Sinclair vd., 1995; Powell, 1995; Samson vd., 1999; Deadrick vd., 1999; Sun, 2000; Kaynak, 2003; Larry vd., 2006). Bu çalışmalardan bazıları TKY ile performans değerlendirme arasında doğrusal ve güçlü bir bağ olduğunu vurgularken (Oakland, 1993; Samson vd., 1999; Deadrick vd., 1999; Kaynak, 2003; Larry vd., 2006); diğerleri ise performans değerlendirmenin TKY'nin başarısında önemli bir rol oynamadığını bize göstermektedir. (Dixon ve diğ., 1990; Sinclair ve diğ., 1995; Powell, 1995; Sun, 2000). Bu çalışmalardaki eksik yönlerden biri, TKY'nin çalışan performansı üzerinde etkisinin yeterince incelenmemiş olmasıdır. Bu amaca yönelik olarak, bu çalışmada, Türkiye'de tekstil sektöründe TKY uygulamaları ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi belirleyici bir anket çalışması yapılmış ve ortaya çıkan sonuçlar bu bildiride tartışılmaya açılmıştır.

2. MÜŞTERİ ODAKLILIK VE İNSAN FAKTÖRÜ

Feigenbaum (1983: 7) TKY'yi, bir işletmede yer alan değişik grupların müşteri tatminini ön planda tutarak, pazarlama, mühendislik, üretim ve hizmeti en ekonomik seviyede gerçekleştirmeyi amaçlayan ve kalite koruma, iyileştirme ve geliştirme çabalarını birleştiren etkili bir sistem olarak tanımlamıştır. TKY'nin temel ilkelerinden olan müşteri odaklılık; müşteri yönlülük veya müşteriye dönüklük olarak adlandırılan ve işletmedeki çalışanların tüm karar ve davranışlarında müşteri ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutmalarını sağlayacak işletme kültürünün oluşturulması ve uygulanmasını içermektedir (Rohit, 1993: 23).

Müşteri odaklılık; işletmenin sunduğu ürün veya hizmetten yararlanan dış müşterinin yanı sıra, ürün veya hizmet üretiminde doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan ve ürün hakkında kesin fikir sahibi olan iç müşterileri kapsayan bir anlayıştır. TKY anlayışında tüm çalışanlar iç müşterileri olarak

tanımlamakta ve onların tatmini ön plana çıkarılmaya çalışılmaktadır. Toplam kaliteyi tutturma, kar maksimizasyonu ve dış müşteri tatminini sağlama gibi unsurların oluşmasında, iç müşteri tatmininin elde edilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle dış müşteriyi tatmin etmeden önce iç müşterinin, bir diğer ifade ile insan faktörünün tatmin edilmesi gerekmektedir.

Yönetimin geliştirilmesinde ve başarısında en önemli ve en belirleyici etken insandır. Bununla beraber kaliteyi gerçekleştirmenin ve rekabette üstünlük sağlamanın tek yolu olarak da kabul edilen insan faktörü, verimlilik üzerinde önemli belirleyici durumundadır. İnsan kaynaklarının işletmeler açısından artan önemi, bu kaynakların etkili bir şekilde yürütülmesini gündeme getirmiştir.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME TKY'YE ENGEL Mİ?

Performans yönetim sisteminin 1980'den sonra TKY ile ön plana çıkmasıyla performans değerlendirme farklı bir boyut kazanmıştır. Daha önce sadece yılda bir defa olarak gerçekleştirilen ve işletmelerin verimliliklerinin artışında iş görenlere düşen görevi yerine getirip getirmediikleri performans değerlendirmesinin bir parçası haline gelmiştir. (Baştürk, 2003: 15)

Performans değerlendirme yaklaşımları geleneksel ve modern olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel yaklaşım, değerlendirilen çalışanların değerlendirme sürecine aktif olarak katılmamaları ve değerlendirmelerin ödül, ceza ve denetime yönelik olması gibi sebeplerle günümüzde önemini yitirmeye başlamış ve yerini modern yaklaşıma bırakmıştır. Modern yaklaşım ise, değerlendirmelerde objektif olmak ve gösterilen performans aracılığıyla çalışanın gelecekte potansiyel performansı belirlemek için geliştirilmiştir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları, çalışanların üretimde gösterdiği performansı göz önüne alırken, toplam kalite anlayışının gelişimi ile birlikte kalite değeri hale gelmiştir. Bu nedenle bireysel performansı dikkate alan geleneksel performans yaklaşımı, TKY'nin gelişimi ile yerini ekip performansına bırakmıştır.

TKY uygulayan işletmelerin, işbirliğini destekleyici ve takım çalışması anlayışına dayanacak şekilde performans değerlendirme sistemlerini yeniden irdelemeleri gerekmektedir. Bölümler arası bilgi paylaşımını ve disiplinler arası yaklaşım uygulamasını engelleyici, bireysel rekabeti teşvik eden ve işletmenin stratejik hedefleri ile arasında bağ kurulamayan performans değerlendirme uygulaması TKY'nin başarısını olumsuz yönde etkiler. Deadrick ve Gardner (1999: 225) çalışmalarında geleneksel performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin çok sayıda eleştiri olduğunu ileri sürmüşler ve TKY prensiplerini kullanan yeni bir performans değerlendirme geliştirmişlerdir. Scholtes'de (2006: 349) çalışmasında iyi kurgulanmamış bir performans değerlendirme sisteminin TKY için engel oluşturduğu görüşünü vurgulamaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de önde gelen TKY uygulamalarının çalışanların performansları üzerindeki etkisi incelemektir. Bu amaçla, performans değerlendirme yöntemi iki farklı işletme çalışanlarının kendileri ile eşit ünvana sahip diğer çalışanların performansına yönelik mevcut durum algılamaları arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma, Tekirdağ ili Çerkezköy Organize Sanayi bölgesinde bulunan ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta-büyük ölçekli iki işletmede gerçekleştirilmiştir. İşletmelerden biri TKY uygulamakta ve ISO 9001 ve ISO 14001 kalite belgelerine sahipken, diğeri ise TKY uygulanmamaktadır. Bu işletmelerde çalışan 1999 kişiden 321 katılımcı örnek olarak seçilmiştir. Çalışanlar ünvanlarına göre işçi, şef, yetkili/uzman ve müdür olmak üzere dört grup altında toplanmış ve her çalışana eşit ünvana sahip diğer çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi amacıyla 17 sorudan oluşan anket formu uygulanmıştır. Uygulanan anketlerde, çalışanlardan bir takım demografik bilgilerin yanı sıra 11 adet soruyu 5'li likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir ("1" en olumsuz, "5" en olumlu ifade olacak şekilde). Örneklem giren çalışanlar tesadüfi (rastlantısal) örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Yüz yüze gerçekleştirilen anket çalışmasında anketlerin geri dönüş oranı %100'dür. Anketten elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programı ile istatistiksel açıdan değerlendirilmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri**

Özellik		Frekans	Geçerli Yüzde
Şirket	TKY Uygulayan	162	51,9
	TKY Uygulamayan	150	48,1
Cinsiyet	Kadın	143	45,8
	Erkek	169	54,2
Yaş	18-31 arası	206	66,1
	32-45 arası	96	30,8
	46 ve üstü	10	3,2
Eğitim Durumu	İlköğretim	73	23,4
	Lise	98	31,4
	Ön Lisans	27	8,7
	Lisans ve üstü	114	36,5
İşyerindeki Çalışma Süresi	0-2 yıl	75	24,0
	2-4 yıl	92	29,5
	4-6 yıl	62	19,9
	6 ve üstü yıl	83	26,6
Çalışanların Ünvanı	Müdür	10	6,2
TKY Uygulayan İşletmede Bölümler	Şef	19	11,7
	Yetkili/Uzman	57	35,2
	İşçi	76	46,9
TKY Uygulamayan İşletmede Bölümler	Müdür	15	10,0
	Şef	6	4,0
	Yetkili/Uzman	33	22,0
	İşçi	96	64,0

Demografik özelliklere yönelik bilgilere yer verilen Tablo 1 incelendiğinde, örnekleme giren çalışanların 143'ü (% 45,8) kadın, 169 (%54,2) erkek işçilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların %66,1'inin 31 yaş ve altında kişilerden oluştuğu ve %36,5'inin lisans ve lisansüstü mezunu olduğu sonucuna varılmıştır. İşyerindeki çalışma süreleri bakımından çalışanların %29,5'inin 2-4 yıl arasında aynı işyerinde çalıştıkları ve bu orana en yakın dağılımın ise %26,6 ile 6 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan her iki işletme çalışanlarının en çok işçilerden oluştuğu saptanmıştır. Bu oran TKY uygulayan işletmede %46,9 iken, TKY uygulamayan işletmede %64'tür.

Tablo 2: İşletmeler Bazında Çalışanların Mevcut Durum Algılarına Yönelik Ortalama Değerler

	TKY Uygulayan İşletme		TKY Uygulamayan İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma arkadaşlarını motive etme ve gerekli ortamı yaratma çabası	2,58	0,87	2,49	0,66
İşin sonuçlandırılması için yetkisi dahilinde inisiyatif kullanabilme	3,26	0,67	3,12	0,54
Yeni fikirlere ve uygulamalara uyum sağlama becerisi	3,87	0,61	3,04	0,73
İşin gerektirdiği teknik alt yapıya sahip olma becerisi	4,02	0,54	3,32	0,62
Yaptığı iş ile ilgili tekniğe ve yönetmeliğe başkalarına sorma ihtiyacı duymaksızın hakim olma	3,14	0,69	2,81	0,51
İş sağlığı ve güvenliği açısından kurallara uyulmada yönlendirici olma	3,57	0,72	2,94	0,64
İş süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi için yeni fikir geliştirebilme becerisi	2,75	0,79	2,54	0,70
Gerçekleştirdiği faaliyetlerde elde ettiği kalite uygunluğu	4,12	0,58	2,99	0,74
Örgüt kaynaklarının etkin kullanımı	3,19	0,65	3,11	0,79
Her faaliyette verimlilik ilkesi gereği etkin sonuç elde etme çabası	2,89	0,55	3,01	0,68
Çalışanlar arası sağlıklı ilişkilerin ve iletişimin gelişmesi için gerekli çabayı gösterme	3,52	0,92	3,22	0,89

Tablo 2’de eşitlerin performansını ölçmek üzere oluşturulan ölçekte 11 soruya yer verilmiştir. Performans değerlendirmeye ölçeğinin güvenilirliği 0.906 olarak hesaplanmıştır. Tabloda verilen değerler dikkate alındığında ortalamalar bakımından, çalışanların eşitlerinin performansına ilişkin algılarının genellikle orta düzeyde olduğunu gözlenmektedir. TKY uygulayan işletme çalışanlarının algılarına yönelik ortalama değerlerin, “her faaliyette verimlilik ilkesi gereği etkin sonuç elde etme çabası” yargısı dışında, TKY uygulamayan işletme çalışanlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tablo 2’de yer alan yargıların ortalaması alınarak, Tablo 3’te TKY uygulama durumu ile performans algıları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili genel bir hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: TKY uygulayan işletme çalışanlarının “eşitlerin performansı”na yönelik algıları ile TKY uygulamayan işletme çalışanlarının “eşitlerin performansı”na yönelik algıları arasında fark vardır.

Tablo 3: T-Testi Değerleri

	X	t	p
TKY Uygulayan İşletme Çalışanlarının Performans Algıları	3,69	7,712	0,005
TKY Uygulamayan İşletme Çalışanlarının Performans Algıları	2,96		

Tablo 3’te yer alan sonuca göre iki değişken arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı ve önemli olduğunu bulunmuştur ($t=7.712$, $p=0.005$). Bu sonuç göstermektedir ki, araştırma örneğinde TKY uygulayan işletme çalışanlarının performans algıları, diğer işletme çalışanlarının performans algılarına göre daha baskındır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY çalışmalarının yaygın uygulamaları son yıllarda tekstil sektöründe de oldukça hızlı yayılmaktadır. Bazı işletmeler bu uygulamaları emek, zaman ve maliyet unsuru olarak görürken, bazıları ise gerçekleştirilen bilinçli uygulamalar sayesinde çalışanların performansında artış yaşamaktadır.

Çalışmanın bulguları ışığında, TKY uygulamalarının çalışanların performanslarını artırmada önemli etkileri olduğunu söyleyebiliriz. Çalışmada, TKY uygulayan işletmelerde performans değerlendirme uygulamalarının başarısının arttığı ve çalışanların “eşitlerin performansı”nı daha yüksek algıladıkları görülmüştür. Bu çalışma ile işletmelerin şirket kültürünü kalite odaklı duruma getirerek kalite bilincinin sağlanmasının gerekliliği desteklenmektedir. Kalite çalışmalarında çalışanların öneri,

görüŖ ve önyargılarının dikkate alınması gerekmektedir. Bu görgöl çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı ve yöneticilere farklı bir bakış açısı kazandıracağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Baştürk, C. (2003), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, *Active Line Ekonomi, Siyaset, İş Dünyası Dergisi*, 49 (1), 15-27
- Deadrick, D.L. ve Gardner, D.G.. (1999). Performance distributions: measuring employee performance using total quality management principles, *Journal of Quality Management*, 4 (2): 225-241
- Dixon, J.R., Nanni, A.J. ve Vollmann, T.E. (1990). *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-class Competition*, New York: Mc Graw Hill
- Feigenbaum A.V. (1983). *Total Quality Control*, New York: Mc Graw Hill
- Kaynak, H.(2003) The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management*, 21 (4): 405-435
- Larry C. ve Brewer, D. J. (2006). Performance Based Evaluation Systems Under Total Quality Management, *Journal of Supply Chain Management*, 29 (1): 35-41
- Oakland, J.S.(1993). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*, Oxford: Heinemann
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 16 (1): 15-37
- Rohit D., Farley John U. ve Webster F. (1993) Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness, *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-38.
- Samson, D. ve Terziofski M. (1999). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance, *Journal of Operations Management*, 17 (4): 393-409
- Scholtes, P. R. (2006). Total Quality or Performance Appraisal: Choose One, *National Productivity Review*, 12(3): 349-363.
- Sinclair, D. ve Zairi, M. (1995). Performance Measurement as an Obstacle to TQM, *The TQM Magazine*, 7(2): 42-45.
- Sun, Hongyi. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (2): 168-179

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE PERFORMANS KARNESİNİN İŞLETME İTİBARINA ETKİSİ: ESKİŞEHİR ARÇELİK A.Ş. BUZDOLABI İŞLETMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Ergim İMAN
Bilecik Üniversitesi
Meslek Yüksek Okulu
ergim.iman@bilecik.edu.tr

Emre EREN
Bilecik Üniversitesi
Meslek Yüksek Okulu
emre.eren@bilecik.edu.tr

Rıfat YILMAZ
Bilecik Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
rifat.yilmaz@bilecik.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için kullandıkları yöntemlerden olan EFQM Mükemmellik Modeli ile Performans Karnesinin (Balanced Scorecard) işletme itibarı üzerine etkisi olduğu ortaya konulmuştur. EFQM mükemmellik modeli, performans karnesi ve işletme itibarı hakkında teorik bilgiler verilmiş ve EFQM mükemmellik modeli ve performans karnesinin birlikte kullanılmasının sonuçları ve bu iki modelin işletme itibarı üzerine etkileri anlatılmıştır. Örnek uygulama olarak Arçelik A.Ş.'nin Eskişehir Buzdolabı İşletmesi üzerine nitel bir araştırma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Karnesi, EFQM Mükemmellik Modeli, İşletme İtibarı

1. GİRİŞ

Bir işletmenin yönetimi, başarılı işlere imza atmak istiyorsa iyi bir yönetim sistemi kurmalıdır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektörü, büyüklüğü, yapısı, yada gelişmişlik düzeyi gibi faktörlerden bağımsız olarak işletmelerin sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını sağlayacak bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. *EFQM Mükemmellik Modeli*, işletmelere mükemmelliğe giden yolun neresinde olduğunu gösteren, mükemmellik yolunda ne kadar yol aldıklarını ölçerek gösteren, onlara yardımcı olan pratik bir araçtır.

Performans ölçümü, işletmelerin yöneticileri, yatırımcıları, tedarikçileri gibi işletme içinden ve dışından birçok ilgili kişilerin, işletme ile ilgili verdikleri kararları etkileyen önemli bir kriterdir.

Bu nedenle, ister sistematik bir şekilde olsun, isterse geçici bir süre veya belirli bir amaç için olsun, her işletme performans ölçümü yapmaktadır. Performans ölçümü yönetimin kontrolün bir parçası olarak önemli işlevlerinden birisidir. İşletmeni başarısının belirlenmesinde, geliştirebilecek alanların ortaya çıkarılmasında ve var olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılmasında yararları olan bir yöntemdir.

Performans karnesi (balanced scorecard), ilk 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından ortaya atılmıştır. Kaplan ve Norton, bir örgüt için Performans Karnesi kavramını, öğrenme ve geliştirme boyutu, operasyonel boyut, müşteri boyutu ve finansal boyut olmak üzere 4 temel boyutta ele almıştır.

Örgütlerin itibarı çok önemlidir. Çünkü itibar, iç ve dış paydaşların (müşteri, çalışan, yatırımcı, toplum v.b.) itibara sahip olan kişiye veya kuruma karşı bakışlarını etkiler. İtibar, aynı zamanda iletilmek istenen mesajların hedef kitleye kolayca ulaştırılmasını sağlayarak, ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından tercih edilebilirliği üzerinde etkili olmaktadır. İnsanlar, bir örgütte çalışmaya karar verecekleri zaman veya örgüte yatırım yapacaklarında, o örgütün itibarını dikkate alarak buna karar verirler. İtibar, gözle görülemeyen soyut bir değer olduğu için akıllı girişimciler para kazanmanın yolunun doğru insanlarla ve iyi bir itibara sahip örgütlerle iş yapmaktan geçtiğini bilirler. Dikkat edilirse, yapılan birçok yatırımın altında örgütlerin itibarı ve marka değerleri yatmaktadır. (Karaköse, 2007:3)

Bu çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli ve Performans Karnesi hakkında kısaca bilgiler verilerek, bu örgütler için önemli olan bu iki modelin, işletme itibarı üzerine etkileri araştırılmıştır. Örnek işletme olarak da Arçelik A.Ş. nin Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'ndeki uygulamalar baz alınmıştır.

2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM Mükemmellik Modeli işletmelere mükemmelliğe giden yolun neresinde olduğunu gösteren, mükemmellik yolunda ne kadar yol aldıklarını ölçerek gösteren, onlara yardımcı olan pratik bir araçtır. Böylelikle işletmelere kuvvetli yönlerini, iyileştirme isteyen alanlarını görmelerini sağlar. EFQM Avrupa'da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak modeli güncelleştirir. Böylelikle, modelin dinamik olması, yönetim konusundaki güncel görüşleri yansıtmaya sağlanmış olur.

Mükemmellik Modeli, müşteri odaklı olma, tek bir hedefe odaklanma, proseslerle(süreçlerle) ve bunların sonucu olan verilerle hareket etme, insan odaklı olma, sürekli gelişme, öğrenme, işbirliğine önem verme, toplumsal sorumluluk, sonuç odaklılık gibi kavramları vardır. Bunlardan beş tanesi "Girdi" kriterlerini, kalan dört kriter ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir işletmenin yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o işletmenin neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilere bağımlı olarak değişir.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır:

Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir (EFQM Mükemmellik Modeli'ne Genel Bir Bakış(28 Şubat 2010). Gaziantep Üniversitesi Özdeğerlendirme Projesi, <http://www1.gantep.edu.tr/~akreditasyon/EFQM.doc> adresinden alınmıştır)

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık vardır. RADAR 5 boyuttan oluşur, bu boyutlar: Sonuçlar-Results, Yaklaşım-Approach, Yayılım-Deployment, Değerlendirme-Assessment, Gözden Geçirme-Review şeklindedir. (RADAR Mantığı(25 Şubat 2010). KALDER R4E Bilgilendirme Broşürü, http://www.kalder.org/Images/Mukemmellik_Yolculugu/R4E_Bilgilendirme_Brosuru_04.pdf adresinden alınmıştır).

Bu yaklaşıma göre kuruluşlar:

- Hedeflenen sonuçların politika ve strateji oluşturma aşamasının bir parçası olarak düşünülmelidir.
- Birbirleriyle bütünleşmiş, sağlam temellere oturtulmuş yaklaşımlar planlamalı ve geliştirmelidir.
- Yaklaşımlar sistematik bir biçimde yayılımı sağlanmalıdır.
- Yaklaşımlar değerlendirmeli ve gözden geçirilmelidir.

3. BALANCED SCORECARD (PERFORMANS KARNESİ)

"Ölçemezseniz yönetemezsiniz" ilkesine dayanan performans karnesi, birden fazla performans bileşenini ölçen ve performans ölçüm sonuçlarının her birine belirli bir ağırlık vererek özet halinde raporlanmasına dayanan, bir performans ölçüm sistemi olarak tanımlanabilir. Performans Karnesi, sadece finansal ölçütlerin ölçülmesinde değil, finansal olmayan ölçütlerin de ölçülmesinde kullanılır. Bundan dolayı, sadece kâr amacı olan işletmelerde değil; kâr amacı olmayan işletmeler de performans yönetimi Performans Karnesini aracı olarak kullanabilirler. Kâr amacı olmayan işletmelerin, Kâr amacı olan işletmelere göre performans boyutlarında farklılıklar vardır.

Performans karnesi (balanced scorecard), ilk 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından ortaya atılmıştır. Bir Amerikan Şirketi olan Analog Divices Inc. işletmesinde bu model uygulanmıştır. Burada performans karnesi, şirketin kısa vadeli finansal ölçümlerle mali tedbirleri almak ve uzun vadede ekonomik değer oluşturmaya odaklanma amaçlanmıştır.

İşletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir(Coşkun, 2006: 128).

Performans Karnesi'nin uygulaması için öncelikle, işletme üst yönetimin benimsediği bir strateji belirlenmelidir. Performans karnesi bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sisteminin de temelini oluşturur, böylelikle işletmede çalışan iş görenlerin ve işletme birimlerinin hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuda olur. Ancak, stratejinin uygulanması somut ve küçük adımlarla gerçekleştirilmelidir, zira strateji uzun vadeli ve ulaşılması zor planlardan oluşmaktadır. Performans Karnesi, yönetimin bu somut adımlara ilişkin sebep-sonuç varsayımlarına ilişkindir. Dolayısı ile Performans Karnesi bu varsayımların test edildiği uygulama aşamasında, geri besleme ve öğrenme

süreciyle bağlantılıdır. Ayrıca Performans Karnesinin stratejik girişimlerde etkin olarak uygulanabilmesi için işletme içinde sistematik yayılımına da önem verilmesini sağlar.

Stratejik kontrol sisteminin altyapısı olan performans karnesi, stratejileri dört aşamada harekete geçirmektedir:

- İşletmenin vizyonunun ve stratejilerinin açıklanması,
- Stratejik amaçların işletme içinde çalışanlara duyurulması,
- Planlamanın ve hedef belirlemesinin yapılması,
- Stratejik geribildirim sağlanması.

Performans Karnesi uygulayan bir işletmenin avantajları: Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlar; Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olmasını ve önemli bir boşluğun kalmamasını sağlar, stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılmasını sağlar, takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması sağlar, Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi kolaylaşır, performans yönetimi ve ödüllendirme sistemleri stratejiyle ilişkilendirilir ve kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerini geliştirir(BSC(Balanced Scorecard) (26 Şubat 2010)ARGE Danışmanlık, Strateji Uygulamada Balanced Scorecard, <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx> adresinden alınmıştır).

Bu yüzden performans karnesi; İşletmede üst düzeyde bir bağlılık sağlaması için, iyi bir tasarım süreci geliştirmek için, yönetim ve iş görenler arasında bir bağ kurarak, yapılan işlere mülkiyet kazandırmak için, eğitim ve öğretim yolu ile gelişme anlayışını kazandırmak için, yetkililerle sağlıklı iletişim kurmak için bir uygulama olarak görülmelidir (Jonshon, 2003: 3).

4. KURUMSAL İTİBAR

Bir işletmenin iş görenlerinin ve yöneticilerin aşına olduğu ve benimsediği değerler ve prensipler grubuna “kurum kimliği” denir. Bir kurumun imajı ise kurumsal kimliğin aynası gibidir. Bir işletmenin hedef kitleler üzerine kurumla ilgili imajlarının toplamı kurumun itibarını oluşturur. İç ve dış paydaşların algı değerlerinin toplamı şeklinde de tanımlanabilir.

Kurumsal itibar; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkilerini ifade etmektedir (Ural, 2002: 85).

Görüldüğü gibi kurumsal itibar, kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılamalarıdır. Buna göre olumlu itibar elde etmek için kurumların, hedef kitleleriyle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkiler sürdürmeleri gerekmektedir. Kurumların hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurması, ancak kurumların uyguladığı halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ile mümkündür. Bu da bize güçlü ve olumlu bir itibarın, ancak etkin halkla ilişkiler çabaları sonunda oluşabileceğini göstermektedir (Ural, 2002: 85).

Kurumların başarısı için iyi bir itibar çok önemlidir. Bu durum organizasyonun fiziksel, finansal ve entelektüel değerlerine daha çok önem verilmesini gerektirmektedir. İyi bir itibar, aynı zamanda büyük bir rekabet avantajı sağlar. Özel veya kamu örgütlerinin ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerin başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte itibar, çalışanları ve müşterileri cezbederek organizasyonun başarısına ve diğer bütün paydaşların desteğinin kazanılmasına katkı sağlamaktadır (Karaköse, 2007: 3).

İyi bir itibara sahip bir işletme daha kaliteli ürün ve hizmetler üretmenin yanı sıra, daha iyi bir işveren olarak istihdam sağlamakta, müşterilerle olan ilişkileri üst düzeyde olmakta, finansal açıdan daha güçlü durumda olmakta, daha güvenilir mesajlar vermekte ya da daha iyi bir tüzel kişilik olmaktadır. İşletmeler çevresi tarafından kabul gören, diğer işletmelerin kabulünü sağlayan stratejileri ya da değerleri benimseyerek, kendi toplumsal kabullerini sağlamaktadırlar. Ancak itibar kavramı açısından bakıldığında işletmelerin toplumsal kabulü sağlamaları itibar değerini yükselten bir eylem olmasına karşın, işletmelerin itibar sağlamaları açısından diğerlerinden farklılaşmaları gerekmektedir. Bu görüş, Fombrun, “işletmeler stratejilerinde ve paydaş ilişkilerinde farklılık yaratarak güçlü bir itibara sahip olabilirler” ifadesiyle doğrulanmaktadır (Aydemir, 2008).

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar oluşturmak, geliştirmek ve var olan itibarı korumak açısından oldukça önemli bir kavramdır. Günümüzde işletme başarısında sadece kalite, hizmet,

fiyat, yarar gibi geleneksel faktörler değil, aynı zamanda işletme uygulamaları, çalışan davranışı, toplumsal sorumluluk, çevre gibi diğer değişkenler de etkilidir” diyerek kurumsal sosyal sorumluluğun işletme başarısını belirleyen önemli bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2130).

5. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE, MÜKEMMELLİK MODELİ VE PERFORMANS KARNESİ BİRLİKTE KULLANILMASI VE BUNUN KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ

Bu iki model arasındaki fark, Performans Karnesi bir işletmedeki bazı faaliyetlerin performansının ölçülebilmesi belirli bir stratejik hedeflere ulaşılmasına önemli katkıları olduğuna inanılmaktadır. Tasarım belirlenmesi ile başlayan süreç sonucunda organizasyona özgü stratejik işlerin tersine, organizasyonun başarısı için stratejik faaliyet ve sonuçları tanımlamak gerekir. Buna karşılık mükemmellik modelinde ise yapılan faaliyetlerin göstermiş oldukları performansları ile geçmiş performansları karşılaştıran ve bunların arasında “en iyi uygulamaları” seçen bir modeldir (Shulver and Lawrie, 2007:8).

Her iki model de kurumların performanslarını artırmak için kullanılmaktadır. Kurum performansını artırmak için gerekli olan ilkeler her iki modelde de dikkate alınmaktadır:

- Stratejinin kurum içerisinde yaygın iletişimi ve hedef birliğinin sağlanması
- Kaynakların ve projelerin strateji doğrultusunda önceliklendirilmesi
- Takımların ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi ve yetkilendirilmesi
- Yetkinliklerin geliştirilmesi, öğrenme kültürünün geliştirilmesi
- Süreçlerle yönetim
- Şeffaf performans ölçütleri ve geri besleme sistemlerinin kurulması
- İyi performansın ödüllendirilmesi

(Argüden, EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard (22 Şubat 2010), <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx> sitesinden alınmıştır.)

Kurumsal itibar, uzun dönemde etkin iletişim ile güçlendirilmiş tutarlı performansın sonucudur. Kurumsal etik ve sosyal sorumluluk girişimleri hakkındaki mesajlar güçlü ve çoğunlukla olumlu tepkileri harekete geçirmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2138). Üst yönetimin kurumsal etik normlara bağlı kalması aynı zamanda işletme performansının artmasında da en büyük etkidir. Faaliyetlerinin her aşamasında iyi bir performans ölçümü gösteren işletmeler, sürdürülebilir rekabet açısından, müşteri bağlılığı ve satış rekabeti sağlama açısından, nitelikli işgücü sağlama ve işgücü verimliliği açısından, finansal başarı açısından önemli avantajlar getirir. Bir de performans ölçümü de, mükemmelliğe ulaşmak için çalışmalar da yapılırsa, müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarının kurumsal itibara etkisi kaçınılmaz olacaktır. Bu sonuçların sürdürülebilir olduğuna ilişkin bir güven oluşturmak için süreçlerin bir sistematığa bağlı olarak işlediğine, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve eksik kısımların anında tamamlandığına ve yanlışların anında düzeltildiğine ilişkin somut kanıtların da olması kurumsal itibara olumlu etkisi vardır.

6. ÖRNEK BİR İŞLETME OLARAK: ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR BUZDOLABI İŞLETMESİ'NE GENEL BİR BAKIŞ

Arçelik A.Ş. Eskişehir'deki Buzdolabı İşletmesi'ni 1975 yılında kurmuştur. İşletme halen Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetlerine devam etmektedir.

2,5 milyona yaklaşan üretim miktarıyla Avrupa'da tek kampüste üretim yapan işletmeler arasında 2008 yılında da ilk sıradaki yerini korumuştur. İşletme tek çatı altında üretim yapan, dünyanın en büyük buzdolabı işletmesidir. Toplam üretiminin %69'unu 75'in üzerinde farklı ülkeye ihraç etmektedir. (Arçelik Eskişehir Buzdolabı İşletmesi(01 Mart 2010) <http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/Kurumsal/Isletmeler/BuzdolabiIsletmesi/Buzdolabi.htm?MENUID=1> adresinden alıntıdır)

Arçelik'in kurum kültürü olarak “sürdürülebilir gelişim” konusunda 2007 yılında bir “Sürdürülebilirlik Raporu” hazırlamıştır. Bu rapor “Şirket Profili”, “Kurumsal Yönetişim”, “Ekonomik Sorumluluklar”, “Çevresel Sorumluluklar” ve “Sosyal Sorumluluklar” olmak üzere beş ayrı bölümden oluşmaktadır(Arcelik's Sustainability Report, 2007)

Arçelik Eskişehir Buzdolabı İşletmesi de bu kurum kültürüne uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürerek, 2004 yılında Avrupa'nın en az enerji tüketen buzdolabını tasarlayarak ve üretmiştir. Bu çalışmalarının sonucunda ise İşletme, 2004 yılında aldığı TPM Mükemmellik Ödülü'nün ardından 2006 yılında da TPM Sürekli Mükemmellik Ödülü'ne layık görülmüştür.

(Arçelik Eskişehir Buzdolabı İşletmesi(1 Mart 2010)<http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/Kurumsal/Isletmeler/BuzdolabiIsletmesi/Buzdolabi.htm?MENUID=1> adresinden alıntıdır).

Bu yönüyle işletme performansını devamlı ölçüde arttıran, mükemmelliği yakalama gayreti içinde olan bir kurum olarak itibar kazanmaya devam etmektedir.

KAYNAKÇA

Altıntaş, E. (2005). *Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arçelik Eskişehir Buzdolabı İşletmesi (01 Mart 2010). <http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/Kurumsal/Isletmeler/BuzdolabiIsletmesi/Buzdolabi.htm?MENUID=1>

Argüden, Y. (2010). EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard (22 Şubat 2010), <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx> adresinden alınmıştır.

Aydemir, B.A. (2008). İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar. “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 10 (2): 28-52.

BSC (2010). (Balanced Scorecard) ARGE Danışmanlık, Strateji Uygulamada Balanced Scorecard, (26 Şubat 2010) <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx> adresinden alınmıştır

Çoşkun, A.(2006). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 8(1): 127-153

EFQM Mükemmellik Modeli'ne Genel Bir Bakış (28 Şubat 2010). *Gaziantep Üniversitesi Özdeğerlendirme Projesi*, <http://www1.gantep.edu.tr/~akreditasyon/EFQM.doc> adresinden alınmıştır.

Jonshon, S.(2003). EFQM and Balanced Scorecard For Improving Organisational Performance. Inland Revenue, A Research Report

Groene, O, Brandt, E., Schmidt, W. ve Moeller, J. (2009). The Balanced Scorecard Of Acute Settings: Development Process, Definition Of 20 Strategic Objectives and Implementation. *International Journal for Quality in Health Care*. 21(4): 259-271

Gümiş, M. ve Öksüz, B. (2009). İtibar sürecinde kilit rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi. *Journal of Yaşar University*, 4(14), 2129-2150

Karaköse, T. (2007). Örgütlerde İtibar Yönetimi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*

Oyman, S.(2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara

RADAR Mantığı (25 Şubat 2010). KALDER R4E Bilgilendirme Broşürü, http://www.kalder.org/Images/Mukemmellik_Yolculugu/R4E_Bilgilendirme_Brosuru_04.pdf adresinden alınmıştır

Saylı, H., Ağa, V., Kızıldağ, D. Ve Uğurlu, Ö.Y. (2009). Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(2): 171-180.

Shulver, M. ve Lawrie, G. (2007). The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model. Presented at the European Institute for Advanced Studies in Management, 8th Manufacturing Accounting Research Conference: “COST AND PERFORMANCE IN SERVICES AND OPERATIONS” held at University of Trento, June 18-20.2 GC Working Paper, s. 2-13

- Şatır, Ç.(2006). The Nature Of Corporate Reputation And The Measurement Of Reputation Components: And Emprical Study Within A Hospital. Corporate Communications; 2006; 11, 1; ABI/INFORM Global, s. 56
- Ural, E.G. (2002). İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, s. 83-93.

ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİNDEN BALANCED SCORECARD'IN DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Muammer MESCI

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu,
muammermesci@duzce.edu.tr

Engin YILDIRIM

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F.Çalışma
Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
yildirim@sakarya.edu.tr

ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modellerinden birisi olan Balanced Scorecard'ın devlet üniversitelerinde uygulanabileceği görüşünü test etmektir. Ayrıca, Balanced Scorecard'ın devlet üniversitelerinde uygulamasına yönelik bir araştırma model önerisi geliştirmektir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda bir devlet Üniversitesinin Yüksekokulu analiz birimi olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla görüşme ve doküman analizi teknikleri tercih edilmiş, veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Öte yandan araştırmanın kurgusunu ve geçerliliğini arttırmak için anket çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda üniversitelerin karakteristik özelliklerini yansıtacak bir yüksekokulda, Kaplan ve Norton'un "Balanced Scorecard"(1992), "Balanced Scorecard'ı Uygulama"(1993), "Balanced Scorecard'ı Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanma"(1996), "Balanced Scorecard'ı Performans Ölçümünden Stratejik Yönetime Dönüştürme"(2001) ve "Strateji Haritası: Gayri Maddi Varlıkları Nasıl Tahsis Edileceğine Kılavuzluk Etmek"(2004a,b) çalışmaları temel alınarak model bir strateji haritası geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları araştırma amacını doğrulamaktadır. Çalışma sonucunda, Üniversite'lerde uygulanabilecek **stratejik harita** modeli geliştirilmiştir. Ayrıca yapılan analiz sonucunda, üniversitelerin genel olarak Balanced Scorecard'ı performans değerlendirme sistemi olarak kullanabilecekleri ama bu sürecin etkin ve verimli bir biçimde işleyebilmesi için Balanced Scorecard'ı oluşturan boyutlardan yenilik ve öğrenme boyutuna önem vermeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.*

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, Balanced Scorecard, Üniversite

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaları çok önem taşımaktadır. Kurumların rekabet avantajı sağlayabilmeleri için kaynaklarını mümkün olan en az maliyetle, en yüksek faydaya ulaşma bilinciyle kullanmaları gerekmektedir. Kurumların kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmeleri için geliştirilen birtakım modeller vardır. Bu modellerden biri de Balanced Scorecard (BSC)'tır. BSC Kaplan ve Norton (1992) tarafından ortaya konulan ve sonrasında geliştirilen bir araçtır. BSC geride kalan 15 yıllık süre içerisinde çeşitli ülkelerde ve çeşitli sektörlerde uygulanmış başarılı sonuçları literatüre yansımış ve stratejik yönetim literatüründe, stratejik yönetim aracı olarak yer bulmuştur (Kılınç vd., 2008).

Performans, değişen çevre şartlarına göre kurumun varlığını sürdürebilmeleri için faaliyetlerini değerlendirme ve yeniden biçimlendirme olanağı sağlayan bir kavramdır. Performans değerlendirme ise, kurum performansını geliştirmeye olanak sağlayan bir araçtır. BSC son yıllarda performans değerlendirme kullanılan popüler performans değerlendirme tekniklerinden birdir. Bu çalışmanın amacı, Balanced Scorecard'ın devlet üniversitesinde uygulanabilirliğinin belirlenmesidir. Çalışmanın diğer bir amacı da, Üniversitelerin uygulayabileceği stratejik harita modeli oluşturmaktır. Bu modelin Üniversitelerde uygulayabileceği görüşünü test edebilmek için bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmanın kurgusunu ve geçerliliğini arttırmak için anket çalışması yapılmıştır.

2. BALANCED SCORECARD

Stratejik yönetim açısından kurumun faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik oluşturulan stratejik kontrol teknikleri ve yöntemleri bulunmaktadır. Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlayan yöntemlerden bir de BSC' tır (Yüksel ve Dağdeviren, 2007). Kaplan ve Norton'un (1992) hareket noktalarını işletmelerin rekabetçi ortamda yalnızca finansal performanslarını değerlendirerek sürdürülebilir başarı sağlayamayacaklarına ilişkin varsayımları oluşturmaktadır (Kılınç vd., 2008).

BSC geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine nazaran daha güvenilir bilgiler sağlayarak, ortaya çıkması muhtemel problemler hakkında önceden bilgi vermekte, kalite ile ilgili ölçülerle sayısal ölçüleri birbirine bağlamaktadır. Ayrıca, BSC performans değerlendirme ölçütlerinin birbiri ile çakıştığında veya çeliştiğinde geniş bir bakış açısı sağlamakta, kurumun mevcut durumu ve gelecekteki başarısı hakkında fikir veren ölçütleri aynı anda değerlendirmeye olanak tanımaktadır (Güner, 2006). Performans ölçütleri, önceden belirlenmiş olan amaçlara göre programın başarısının sürekli olarak izlenmesi ve raporlanmasını sağlayan bir sistemdir. Performans ölçütlerinin amacı; kurumda yapılan işlemlerin kontrolünü, planlamalarını, gelişimlerini etkin ve verimli fırsatlara dönüştürmektir. Bu işleri yaparken de performans göstergelerinden yararlanılmaktadır (Dağlı, 2007).

BSC, işletme yönetiminin benimsediği stratejiyi ardından da bu stratejiye ulaşmak için atılacak kritik adımlar ve bu adımların birbirine bağlı olan neden sonuç ilişkisine dayan bir ölçüm sistemidir (Tekeli, 2003). BSC işletmelerde stratejik kararların alınması, hedeflerin belirlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesine yönelik olarak dört boyuta ayrılmaktadır (Ağca ve Tuncer, 2006). BSC'nin bu boyutları, müşteri boyutu, içsel boyut, yenilik ve öğrenme boyutu ve finansal boyuttur (Evans, 2005).

2.1. Müşteri Boyutu

Yöneticilerin, müşteri hizmetine ilişkin genel ifadeli misyon bildirilerini müşteriler için gerçekten önemli olan faktörleri yansıtacak net ölçümlere dönüştürmesi ile ilgilidir (Kaplan ve Norton, 1992). İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonucunda; işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, müşteri değerlemeleri işletmelerin, müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesine olanak sağlar (Saraç, 2007).

2.2 Çalışanlar Boyutu

İçsel boyut, işletme içi işler sonucu finansal başarının ve müşteri tatminin ne kadar başarılı olduğuna odaklanmaktadır. Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek ve müşterilerin beklentilerini karşılamak için başarılması gereken kilit iş süreçlerini belirlemek zorundadırlar. Kilit süreçler, sonuçların tatmin edici şekilde olması ve sonuçların denetlenmesidir (Utkuoglu, 2007). Müşteri memnuniyetini sağlayacak faktörler tanımlandıktan sonra yönetim, müşterileri tatmin edebilmek için kritik içsel sürece odaklanması gerekmektedir. Bu süreçlerde tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, faaliyet tabanlı maliyet ve hedef maliyet gibi araç ve tekniklerin uygulanması yanı sıra etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Dündar, 2005).

2.3 Yenilik ve Öğrenme Boyutu

Bu boyut, işletmelerin hangi önemli iç işleyişi geliştirmeleri ve mükemmel hale getirmeleri ve bunun için hangi unsurların gerekli olduğu ile ilişkilidir (Tuncer, 2006). İşletmeleri farklı kılan stratejik yönetim sistemi kurmak isteyenler için onu paha biçilmez bir araç haline getiren yönü, yönetici düzeyinde kurumsal öğrenmeyi harekete geçirme özelliğidir (Kaplan ve Norton, 1996).

2.4 Finansal Boyut

İşletme stratejisinin, uygulanıp uygulanmadığını ve karlılıkta iyileşme sağlanıp sağlanmadığını göstermeye yardımcı olan bir faktördür (Kaplan ve Norton, 1992). İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için farklı finansal amaçlara sahiptirler. BSC işletmenin varlığını sürdürebilmesi için uygun finansal ölçütlerin oluşturulmasına yardımcı olan bir araçtır (Akman, 2003).

3. STRATEJİ HARİTASI

Strateji haritası, işletmelerin stratejilerini tanımlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan ve işletmenin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir biçimde gösteren bir araçtır (Tuncer, 2006). Strateji haritasının işleyişi, örgütün elemanları arasındaki neden sonuç ilişkilerinin görsel sunumunu ile gerçekleştirir. Genel strateji haritası dengelenmiş puan kartının basitleştirilmiş, dört perspektifli modeli şeklindedir. Strateji haritası stratejiyi tasvir etmede düzenli ve tutarlı bir yol izlemede yardımcı olur. Bu şekilde, amaçlar ve ölçümler oluşturulur ve yönetilir. Strateji haritası strateji formülasyonu ve yürütme arasındaki bağıntıyı kuvvetlendirir, ayrıca harita şablonu strateji elemanları ve içsel ilişkileri için normatif kontrol listesi sunmaktadır. Strateji haritası şablonu müşteriler, hissedarlar ve topluma değer sunumunda maksimum kaldıraç olan örgütlerin içsel süreçleriyle performansı artırmada soyut varlıkları nasıl yürüttüğümüzü tasvir eden örgütlerin belirli stratejilerini örgüte özgün hale getirmeye olanak sağlar (Keçeçioğlu, 2008). Bu süreçte, işletmenin tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası ve bilgi kaynağı ortaya koyar ve işletmenin stratejilerini bağlı, bütünleşmiş ve sistematik bir şekilde görebilmelerine yardımcı olur (Gürol, 2004).

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, Balanced Scorecard'ın bir devlet üniversitesinde uygulanabilirliğinin belirlenmesidir. Çalışmanın diğer bir amacı da, Üniversitelerin uygulayabileceği stratejik harita modeli oluşturmaktır. Bu modelin Üniversitelerde uygulayabileceği görüşünü test edebilmek için bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Öte yandan, araştırmanın kurgusunu ve geçerliliğini arttırmak için anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmada örnek olay yönteminin tercih edilmesinin nedeni; araştırma konusunun kendi yaşam çevresinde incelenmek istenmesi ve araştırma konusunun üniversite bağlamında sınırlarının henüz kesin olarak belirlenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda araştırma deseni oluşturulurken; bir görüşün teyit edilmek istenmesi, kendine özgü durumların söz konusu olması ve ayrıca daha önce bu konuda kimsenin çalışmaması dikkate alınarak bütüncül tek örnek olay deseni tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, akt. Kılınç vd., 2009).

Görüşme yönergesindeki sorular Balanced Scorecard'ın dört temel faktörü göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca sorulara, konu hakkında uzman iki akademisyenin görüşleri alınarak son şekli verilmiştir. Görüşme yalnızca bir üniversite müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda görüşme yapılmış, görüşme sonucunda elde edilen veriler katılımcının bilgisi dâhilinde kayıt altına alınmıştır. Görüşme yalnızca bir kişi ile gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni bu araştırmanın bir ön araştırma niteliğinde olmasıdır. Araştırmada kullanılan ikinci veri toplama yöntemi doküman incelemesidir. Bu aşamada araştırmaya konu olan üniversitenin web sayfasından ve bizzat yetkili kişilerden bir dilekçe karşılığında dokümanlar elde edilmiştir. Verilerin bizzat araştırmacı tarafından elden toplanması araştırma sürecinin güvenilirliğine katkı sağlaması açısından dikkate alınmıştır. Araştırmanın üçüncü veri toplama yöntemi de anket tekniğidir. Bu kapsamda yapılan literatür incelemesi sonrasında Kılınç ve diğerleri (2008) yapmış oldukları çalışmalarından yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Geliştirilen bu soru formuna konunun uzmanı iki kişinin (biri akademisyen diğeri danışman olmak üzere) görüşleri alınarak son şekli verilmiştir. Anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların BSC'a ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almakta ve beşli Likert ölçeğini içermektedir. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Araştırmaya konu olan Yüksekokulunda çalışan akademik ve idari personelin sayısı 39 dur. Bu nedenle evrenin büyüklüğü 39 çalışan olarak kabul edilmiş ve bu rakama ulaşılabilir bir büyüklükte olduğu için ayrı bir örneklem yönteminin kullanılmasına gerek kalmadan tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Soru formu oluşturulduktan sonra ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama 15 Aralık 2009 ve 18 Aralık 2009 tarihleri arasında 8 akademik ve 7 idari personel olmak üzere 15 kişiye uygulanmıştır. Anket formu uygulanırken öncelikle konu hakkında bilgi verilmiş sonrasında form kişiye bırakılmış ve belli bir süre sonra da toplanmıştır. Daha sonra toplanan anket formundan elde edilen verilerin güvenilirliği ölçülerek ön uygulamada elde edilen verilerin Cronbach alpha değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'nin (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Sonrasında anket formu tekrardan konu ile ilgili uzman kişilere incelenilmiş, görüşleri alınmıştır. Yapılan bu işlem ardından anket formları kurumda çalışan bütün personele (39) ulaştırılmıştır.

Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) 15.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Verilerden demografik olanlarının analizi için yüzde ve frekans gibi tanımlayıcı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Üniversitede çalışan akademik ve idari personelin BSC'nin unsurlarına bakışlarında farklılığın olup olmadığını anlamak amacıyla Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U analiz teknikleri ile istatistiksel analizler yapılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmaya konu olan Yüksekokul hakkında bilgi verilecek, daha sonrasında görüşme sonrasında elde edilen verilerin çözümlenmesi yapılacaktır. Son olarak, anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, frekans, yüzde ve betimsel (tasviri) istatistikî analizler kullanılarak değerlendirilecektir.

5.1. Araştırmaya Konu olan Yüksekokul Hakkında Genel Bilgi

Araştırmaya konu olan üniversite 1993 yılında eğitim öğretim faaliyetine başlamıştır. Bu Yüksekokul, bir hizmet sektörü olarak ülke ekonomisine önemli katkısı olan turizm sektöründe görev alacak, konusunda uzmanlaşmış, iyi derecede İngilizce'nin yanı sıra ikinci bir yabancı dil bilen, uluslararası düzeyde yenilikleri takip eden, yönetici adayları yetiştirmektedir. Ders programları, turizm endüstrisinin öncelikli gereksinimleri ve uluslararası değişimler göz önüne alınarak geliştirilmekte, temel işletme disiplinleri ve turizm mesleğinin gerekleri ile uygulamalı alan çalışmaları arasında bir denge gözetilmektedir. Böylelikle, turizm endüstrisinin değişen insan kaynağı gereksinimlerini karşılamak amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada kullanılan ikinci veri toplama aracı ile elde edilen veriler betimsel analiz ile değerlendirilmiştir. Doküman incelemesi ile veri toplamanın amacı görüşme yolu ile toplanan verileri test etmek olduğu için veriler birlikte değerlendirilmiştir. Veriler değerlendirilirken oluşturulan kavramsal çerçeve BSC'nin dört temel başlık altında sunulmuştur.

Öğrenci Memnuniyeti: Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için müşteri ne kadar önemli ise eğitim kurumlarında da öğrenciler o derece önem taşımaktadır. Çünkü eğitim kurumlarının varlık sebebi öğrencilerdir. Bu bağlamda, yüksekokulun temel amacı; iyi derecede İngilizce yanı sıra ikinci bir yabancı dil bilen, uluslararası düzeyde yenilikleri takip eden, yönetici adayı mezunlar yetiştirmektir. Bu amaca ulaşmak için kurum öncelikli olarak stratejik amaçları ve hedefleri belirlemektedir. Bu amaçlar ve hedefler her yıl düzenli olarak belirlenmekte ve belirlenen hedefler ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirmektedir.

Yenilik ve Öğrenme Boyutu: Yüksekokul eğitim-öğretim faaliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmesi için ekip çalışmasına önem vermektedir. Yüksekokul da alınan kararlarda kurumun çalışan kişilerin görüşleri alınmakta ve etkin bir araştırma süreci işletilmektedir. Yüksekokulda içsel iç süreç boyutu başlığı altında orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşılabilmesi süreci, organizasyon yeteneği, teknolojik kapasite gibi unsurlar açısından içsel bir durum değerlendirmesi yapılarak idarenin üstün ve zayıf yanları ele alınmaktadır.

Çalışanlar Boyutu: Yüksekokulun Akademik personel ihtiyacı talebi Rektörlükçe ilan edilmektedir. İlane başvuranlardan yapılan sınavlar sonucunda başarılı olanların atamaları Rektörlükçe yapılmaktadır. İdari personel ihtiyacı ise, naklen ve açıktan atama yapılarak karşılanmakta olup, Yüksekokulun talebi üzerine Rektörlük'çe gerçekleştirilmektedir.

Finansal Boyut: Yüksekokulun satın alma işlemleri, doğrudan temin yoluyla gerçekleştirilmekte olup, oluşturulan komisyonlar vasıtasıyla gerekli araştırmalar yapıp teklifler alınarak en uygun teklif veren firmadan komisyon önerisi gerçekleştirme görevlisi ve harcama yetkilisinin kontrolleri sonucunda satın alma işlemi gerçekleştirilmektedir. Satın almaya ilişkin bedel Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın son kontrollerini takiben hak sahibine ödenmektedir.

5.3. Araştırmanın Demografik ve Farklılıklara İlişkin Bulguları

Araştırmada kullanılan diğer veri toplama aracı ile elde edilen veriler frekans, yüzde ve keşfe yönelik istatistik teknikler kullanılarak değerlendirilmiştir. Dağıtılan toplam 39 anket formundan 35 tanesinin geri dönüşümü sağlanmıştır. Bu sayı araştırma evreninin %89,7'sini oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri incelendiğinde; katılımcıların %22,9'u (8) kadın, %77,1'i (27) erkek, olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin eğitim durumları incelendiğinde, 6 işgörenin (%17,1) lise; 7 işgörenin

(%20,0) önlisans; 9 işgörenin (%25,7) lisans; 13 işgörenin ise (%37,1) lisansüstü eğitim gördüğü belirlenmiştir. İşgörenin yaş gurupları incelendiğinde, 5 işgörenin (%14,3) 18–24 yaş gurubu arasında; 16 işgörenin (%45,7) 25–34 yaş grubu arasında; 11 işgörenin (%31,4) 35–44 yaş gurubu arasında; 3 işgörenin ise (%8,6) 45–54 yaş gurubu arasında olduğu görülmektedir. İşgörenin kurumdaki pozisyonuna bakıldığında, 18 işgörenin (%51,4) akademik personel; 17 işgörenin ise (%48,6) idari personel olarak çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete cevap veren işgörenin, kurumda ne kadar süredir çalıştığı analiz edildiğinde; 6 işgörenin (%17,1) 1 yıldan az; 13 işgörenin (%37,1) 1-3 yıl arasında; 5 işgörenin (%14,3) 4-7 yıl arasında; 5 işgörenin (%14,3) 8-11 yıl arasında; 6 işgörenin ise (%17,1) 12 yıl ve üzeri arasında bu kurumda çalıştıkları belirlenmiştir. Kurumda çalışan işgörenin demografik özellikleri ile tutum önermelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını inceleneyecektir. Bu bağlamda, işgörenin demografik özelliklerinden “eğitim”, “yaş” ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin olarak Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, anlamlılık (sign) değerinin 0,05’ ten küçük olmasından dolayı, işgörenin, yaşı ile “Üniversitemizde öğrenci memnuniyeti önemsenmektedir (p=0,032)” tutum önermesine ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını tespit edilmiştir. Ayrıca medyanın da 3 olması, katılımcılardan özellikle yaşı 25-34 arasında olan işgörenlerin farklı düşüncelerini göstermektedir. Öte yandan, işgörenin, eğitimi ile “Üniversitemizde çalışanların düşüncelerine değer vermek belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır (p=0,045)” tutum önermesine ilişkin farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca medyanın da 3 olması, katılımcılardan özellikle eğitim düzeyi liseye sahip olan işgörenin farklı düşüncelerini göstermektedir. İşgörenlerin pozisyonu ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin Mann Whitney U analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, işgörenin, “Üniversitemizde yeni yönetim yaklaşımları (toplam kalite yönetimi v.b) belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır (p=0,025)”; “Üniversitemizde mali faaliyet raporlarının düzenlenmesine ve sunulmasına özen gösterilmektedir (p=0,001)” tutum önermeleri ile işgörenin pozisyonu(akademik-idari) arasında katılımcıların farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

BSC’nin özellikle bir Yüksekokulda nasıl uygulanabileceğini göstermesi açısından nitelikli ve önemli bir çalışmadır. Çalışma kapsamında Yüksekokulun sorumlu yöneticisi ile görüşülerek, üniversitenin tanıtımı, vizyonu, misyonu, stratejisi ve hedefleri ile ilgili veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda, Üniversite’lerde uygulanabilecek *stratejik harita* modeli geliştirilmiştir. Ayrıca yapılan analiz sonucunda, üniversitelerin genel olarak BSC’ı performans değerlendirme sistemi olarak kullanabilecekleri ama bu sürecin etkin ve verimli bir biçimde işleyebilmesi için BSC’ı oluşturan boyutlardan yenilik ve öğrenme boyutuna önem vermeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, işgörenin demografik özellikleri açısından tutum önermelerinde bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve analiz sonucunda;

işgörenin, yaşı ile “Üniversitemizde öğrenci memnuniyeti önemsenmektedir (p=0,032)” tutum önermesine ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını,

işgörenin, eğitimi ile “Üniversitemizde çalışanların düşüncelerine değer vermek belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır (p=0,045)” tutum önermesine ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını,

işgörenin, “Üniversitemizde yeni yönetim yaklaşımları (toplam kalite yönetimi v.b) belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır (p=0,025)”; “Üniversitemizde mali faaliyet raporlarının düzenlenmesine ve sunulmasına özen gösterilmektedir (p=0,001)” tutum önermeleri ile işgörenin pozisyonu(akademik-idari) arasında katılımcıların farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmaya konu olan, yüksekokulda, BSC’nin stratejik modeli uygulanabileceği ama bazı durumlarda potansiyel zorluklarla karşı karşıya kalınabileceği durumu tespit edilmiştir. Bunun nedenlerinden biri de BSC’nin nispeten yaygın şekilde kullanıldığı batılı ülkelerle Türkiye arasındaki kültürel farklılıklardır. “Boyacıgiller (2000; akt. Kılınç ve diğ., 2008) özellikle Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı yönetim araç ve tekniklerin bu ülkede sağladığı başarıların diğer ülkelerde de benzer başarıları sağlayacağına dair inanın geçerliliği olmadığını ileri sürmektedir. Yazarın bu varsayımındaki temel dayanak noktasını, bu tekniklerin ve araçların geliştirilme sürecinde A.B.D kültürünün öne çıkartılması ve buradan hareketle de bu tekniklerin diğer ülkeler için teorik olarak doğru olsa bile uygulamada kültürel farklılıkların ortaya çıkardığı sonuçlar nedeniyle başarılı olamayabileceği oluşturmaktadır”.

Çalışmanın literatüre önemli katkısı, üniversitelerde uygulanabilecek bir performans değerlendirme modeli geliştirilmeye çalışılmış olmasıdır. Bu model bir sonraki yıl yapılacak olan stratejik

amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığı konusunda bütüncül bir bakış açısı oluşturması bakımından önem taşımaktadır. Diğer önemli bir katkısı da performans değerlendirme modellerinden BSC'ın üniversitelerde uygulanabileceği ortaya konulmuş olmasıdır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları vardır. Öncelikli sınırlılığı, çalışmanın tek bir eğitim kurumunda yapılmış olmasıdır. Bu nedenle çalışma sonuçlarının genellenmesine engel teşkil edebilir. Diğer bir sınırlılık ise, çalışmaya konu olan kurumunda çalışan akademik ve idari personelin seçilmiş olmasıdır. Öte yandan, ileride yapılacak çalışmalar için bu çalışmaya benzer araştırmalar üniversite genelini kapsayacak şekilde ya da kamu ve özel üniversitelerde karşılaştırmayı içeren araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8: 173-193.
- Akman, Ö. (2003). Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boyacıgiller, N. A., (2000). “Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler”. İçinde Z. Aycan (Editör) *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss.3-23). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Dağlı, A. S. (2007). Arz Zinciri Yönetimin De Kurumsal Karne Yöntemiyle Performans Değerlendirme (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü.
- Dündar, İ. (2005). Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması ve Değerlendirilmesi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Adana: Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Evans, N. (2005). “Assesing the Balanced Scorecard as a Mangement Tool for Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17: 376-390.
- Güner, M. F. (2006). Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürol, Y. (2004). Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, ss.315-322.
- Kaplan, R. ve Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. ve Norton, D. (2004a). “How Strategy Maps Frame An Organization’s Objectives”, *Financial Executive*, 20 (2):40-45.
- Kaplan, R. ve Norton, D. (2004b). “The Strategy Map: Guide To Aligning Intangible Assets”, *Strategy&Leadership*, 32 (5):10-17.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 70:71-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1993). “Putting the Balanced Scorecard To Work”, *Harvard Business Review*, 71:134-147.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, 74:75-85.
- Keçeçioğlu, T. (2008). Değer Yaratma Süreçlerinde Strateji Haritaları: Müşteri Yönetimi Süreçleri, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, *II. Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu*, 19-21 Mart 2008.
- Kılınç, İ., Kınır, S., ve M. Mesci, (2009). Türkiye’deki Seyahat Acentelerinin Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler, 8. *Anadolu İşletmecilik Kongresi*, Manisa, 7-9 Mayıs.

- Kılınç, İ., M. Mesci, ve Güler, Y. (2008). “Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(7):157-177.
- Nunnally, C. J.(1957). *Psychometric Theory*, New York: MacGraw-Hill.
- Saraç, M. (2007). Performans Değerlemesinde Stratejik Boyutlu Yaklaşım-Balanced Scorecard-Bsc-Hatay İlindeki Sanayi İşletmelerinin Uygulama Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekeli, B. (2003). Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuncer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Utkutuğ, Ç. P. (2007). Toplam Başarı Göstergesi ve Örnek Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, İ. ve Dağdeviren, M. (2007), “Using The Analytic Network Process (ANP) in a SWOT Analysis – A Case Study For A Textile Firm”, *Information Sciences*, 177:3364-3382.

TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE TEKNİK GÖSTERGELERDE GÖZLEMLenen DEĞİŞİMLER VE HAYAT-DIŞI BRANŞLARDA FAALİYET GÖSTEREN SİGORTA ŞİRKETLERİNİN TEKNİK KARLILIKLARININ ANALİZİ

Feride HAYIRSEVER BAŞTÜRK

Bilecik Üniversitesi
Bozüyük Meslek Yüksekokulu
feride.basturk@bilecik.edu.tr

ÖZET

Yaşanan ekonomik krizlerden finansal sistem içinde yer alan sigorta sektörü farklı şekillerde etkilenmektedir. Sektöre ait teknik göstergeler zaman içinde değişmekte ve sektörün geleceği konusunda bir fikir vermektedir. Bu çalışmada; 2004-2008 dönemini kapsayacak şekilde Türk Sigorta Sektörü'ne ait teknik göstergeler incelenmiş, 2009 yılına ait veriler de kullanılarak kriz süresi içindeki değişimlere dikkat çekilmiştir. İkinci olarak; hayat-dışı alanda faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin teknik karlılıkları ele alınmıştır. Kriz dönemlerine bağlı olarak sektör genelinde hasar/prim oranlarında artış gözlenmektedir. Hayat dışı branşlar içinde yer alan kara araçları, nakliyat ve kredi branşlarında prim üretiminde düşme söz konusudur. Sektör genelinde gözlemlenen daralmalar veya büyümede görülen negatif değerler Avrupa Birliği ülkelerine kıyasla daha düşük seviyelerde yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sigorta Sektörü Ve Teknik Göstergeler, Teknik Karlılık, Sigorta Sektörü ve Kriz

1. GİRİŞ

2008 yılında ABD merkezli başlayan finansal kriz diğer ülkeleri de hızlı bir şekilde etkisi altına almıştır. Başlangıçta bankacılık sektöründe yaşanan olumsuz gelişmeler diğer finansal kurumlarda da gözlemlenmiştir. Sigorta sektörü de krizden yakından etkilenen sektörlerden biridir. Ülkelere ait sigorta sektörünün gelişmişlik düzeyi söz konusu krizden farklı şekillerde etkilenmelerine neden olmuştur.

2008 krizin sigorta sektörüne etkisinin değerlendirilmesinde sigorta şirketlerinin "finansal ürünleri sigorta eden sigorta şirketleri" ve "geleneksel anlamda sigorta şirketleri" şeklinde ayrıldığı görülmüştür(Arıkan, 2008:22) (Liedtke, 2009:1). İlk gruba ağırlık veren sigorta şirketlerinin krizden daha kısa sürede ve büyük boyutlarda etkilendikleri gözlemlenmiştir. Bu çerçevede, yaşanan söz konusu krizin sigorta sektörü üzerindeki etkileri;

- Bazı menkul kıymetlerin kriz sırasında oluşan risklere maruz kalması,
- Sigortalanan bazı menkul kıymetlerin değerlerinde düşme yaşanması ve bunun sigorta şirketlerini etkilemesi, (Yılmaz,2009: 2).
- Krizde sigorta piyasasının daralması(Arıkan,2008: 22) (Tuncay,2008: 2)

şeklinde özetlenmiştir. Öncelikli olarak, sigorta şirketlerinin faaliyet alanları ve genel olarak sigorta piyasasında yaşanan daralmalar şirketlerin krizden etkilenme derecelerini belirlemiştir.

Ülkemizde faaliyet gösteren sigorta şirketleri ise genel olarak, geleneksel anlamda sigorta şirketlerinin özelliklerini taşımaktadır. Menkul kıymetler ve türev ürünler üzerinde yazılmış poliçelerin olmaması sektörü krizin yıpratıcı etkisinden korumuştur. Ancak Türk Sigorta Sektörü'nde de sigorta piyasasının daralmasına bağlı olarak bazı branşlarda olumsuz gelişmeler gözlemlenmiştir. Yaşanan kriz sektörün teknik göstergeleri ve şirketlerin teknik karlılıkları üzerinde değişimler yaratmıştır.

Bu çalışmada, Türk Sigorta Sektörü'ne ait teknik göstergelerin genel olarak 2004-2008 dönemi için, branş bazında daha ayrıntılı olarak da 2006-2008 dönemi için incelenmesi amaçlanmıştır. Kriz dönemlerinde sektöre ait teknik göstergelerin nasıl bir değişiklik gösterdikleri karşılaştırmalı olarak analiz

edilecektir. Hayat dışı faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin teknik karlılıklarındaki değişimler araştırılmış ve 2009 yılına ait yayınlanan son veriler de analize dahil edilmiştir.

2. SİGORTA SEKTÖRÜNDE YAŞANAN GELİŞMELER

2008 yılı sonu itibarıyla dünyada toplam prim büyüklüğü küresel krizinde etkisiyle reel bazda %2 azalarak 4,26 trilyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Toplam prim üretiminin 3,75 trilyon dolarlık kısmı gelişmiş ülkelerde oluşurken, sigorta bilincinin tam olarak yerleşmediği gelişmekte olan ülkelere bu miktar 512 milyar dolarda kalmıştır (SGM,2008: 17)(Tablo:1).

Tablo 1: 2008 Yılı Reel Büyüme Oranları (%)

	Dünyadaki Payı (%)	Hayat	Hayat Dışı	Toplam
Sanayileşmiş Ülkeler	87,99	-5,3	-1,9	-3,4
Gelişmekte Olan Piyasalar	12,01	14,6	7,1	11,1
Toplam		-3,5	-0,8	-2,0

Kaynak: Sigma Dergisi, 2008'de Dünya Sigortacılığı, No:3/2009

Tablo:1 incelendiğinde sanayileşmiş ülkelerde hem hayat hem de hayat dışı branşlarda 2008 yılında reel olarak bir küçülme söz konusudur. Bu ülkelerde faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin finansal ürünleri sigortalama oranlarının artması ve buna bağlı olarak krizden daha kısa sürede etkilendikleri söylenebilir.

Ülkeler bazında bakıldığında, Dünya'da en büyük prim üretimi 1,24 trilyon dolarla ABD'de olup, prim üretimi reel bazda %3,4 gerilemiştir. İngiltere'de primlerde %13 oranında (450 milyar dolar) bir düşme yaşanmıştır. Avrupa Birliği'nin geneli için %6,70 lik bir düşme yaşanırken, Türkiye'de ise bu oran %2,24 olarak tespit edilmiştir(Sigma,4/2009:44,45) (OECD istatistikleri). Ülkemizde temel sigortacılık faaliyetlerindeki problemler benzer büyüklükte değildir.

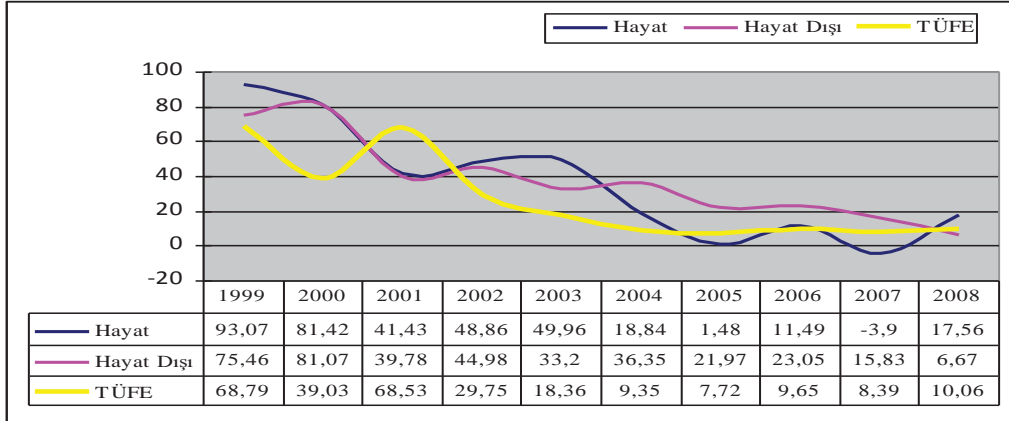
Dünya ortalamaları ile karşılaştırıldığında (www.cea.assur.org) ülkemize ait değerlerin oldukça düşük seviyelerde olması, sigorta piyasamızın kapasite olarak tam anlamıyla kullanılamadığını ve gelişme potansiyeline bağlı olarak artabileceğini düşündürmektedir. Bu kapsamda, yabancı sermayenin sektöre ilgisi son yıllarda giderek artmış ve toplam ödenmiş sermaye içindeki payı 2006 yılında yüzde 23 iken 2008 yılı sonunda yüzde 51'e yükselmiştir.

2007 ve 2008 yılları sigortacılık ve bireysel emeklilik sektörleri için mevzuat düzenlemelerinin yoğun olduğu bir yıl olmuştur. 5684 sayılı sigortacılık Kanunu'nun 14 Haziran 2007 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmesi ile Kanunun getirdiği yeni tanım ve uygulamalarla ikincil düzenlemeler üzerinde çalışmalarla tamamlanmıştır.

7397 sayılı Kanun'a göre 10 ana branştan oluşan hayat dışı sigortalar, 5684 sayılı yeni Sigortacılık Kanunu ile 18 adet olarak belirlenmiştir. 01/01/2008 tarihinden itibaren uygulanan yeni sistemde, hayat dışı sigortalar için 18, hayat sigortaları için ise 6 ana branş esas alınmıştır.

Şekil:1'de de görüldüğü gibi, ülkemizde sigortacılık sektörü, 2001 yılında yaşanan finansal krizden sonra sürekli yüksek oranlı büyüme göstermiş iken (Koray,2003:83), küresel mali kriz ve bunun ekonomiye yansımalarının da etkisiyle 2008 yılının son aylarında küçülme yaşamış ve anılan yılı enflasyon oranının altında bir büyüme ile tamamlamıştır.

Şekil: 1 Primlerdeki Artış Oranları ve TÜFE



Kaza, mühendislik, sağlık branşlarında her iki alanda da düşme ve enflasyonun altında bir büyüme rakamı görülmüştür. Nakliyat, tarım ve kredi branşlarında ise primlerde enflasyonun üzerinde bir artış varken, teknik karda ise azalmalar gündeme gelmiştir. Primler artarken teknik karlılıkta görülen düşmeler yanlış fiyatlama sorununu gündeme getirmektedir. Kredi branşında primlerde ve teknik karda yüksek büyüme oranları yaşanırken, 2008 yılında teknik karda çok yüksek oranda bir düşüş yaşanmıştır.

3. SİGORTA SEKTÖRÜNE AİT TEKNİK GÖSTERGELER

3.1.Genel Konservasyon Oranı: Genel konservasyon oranı, *Prim Konservasyon* ve *Hasar Konservasyon* Oranları olarak iki şekilde ifade edilebilir(Kahya,2001: 158). Hasar konservasyon oranlarının prim konservasyon oranlarından büyük olmaması istenir. Büyük olması durumunda, sigorta şirketi risk analizini iyi yapamıyor ve işlerinden dolayı olumsuz etkileniyor denebilir(Başpınar,2005:15-16)(Şenel,2006: 13)

Prim Konservasyon Oranı = (Alınan primler – Devreden primler) / Alınan Primler (Kahya,2001:158)

Hasar Konservasyon Oranı = (Ödenen Hasarlar – Devredilen Hasarlar) / Ödenen hasarlar

3.2.Hasar / Prim Oranı: İncelenen şirketlerin hangi dallarda topladıkları primlerin ne kadarlık kısmını tazminat ödemelerinde kullandıkları saptanabilecek, incelenen yıllara ilişkin bu oranın nasıl bir değişim gösterdiği de görülebilecektir (Kahya,2001: 157), (Ergenekon,1995:40).

Bu oran şu şekilde hesaplanabilir.³

3.3 Tazminat Tediye Oranı: Bir önceki dönemden sarkan hasar tazminatları ile cari dönemde meydana gelen hasar tazminatlarının ne kadarının ödendiğini gösterir.(Kahya, 2001:157) Bu oranın %60 ile %80 arasında olması beklenir (Başpınar,2005: 15-16).

Tazminat tediye oranı = (Ödenen Hasarlar / (Ödenen hasarlar + Muallak Hasar Karşılığı))

3.4. Faaliyet Kârı Yaratma Gücü Oranı:Sigorta şirketlerinin çalıştıkları branşlar itibariyle teknik kâr marjının hangi oranda olduğunu vermektedir. Üretilen primlerin hangi oranda teknik kara yol açtığı, sigortacılık işlemlerinin seyri konusunda önemli bir parametredir(Köse,1999:24)(Alkan,2000:21). Anılan oran şu şekilde ifade edilebilir;

Faaliyet Kârı (Teknik Kâr) Yaratma Gücü = Teknik Kar / Alınan Primler

4. TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNE AİT TEKNİK GÖSTERGELER

2008 yılında, hayat dışı sigorta şirketleri % 4,38 oranında, hayat sigorta şirketleri ise % 3,40 oranında kar etmiştir. Portföy içindeki ağırlığı toplam % 20 olan kara araçları sorumluluk branşında % 28 oranında teknik zarar edilmesi ve portföy içindeki ağırlığı % 28 olan kara araçları kasko branşında

$$\frac{(\text{Ödenen Tazminat} + \text{Muallak Hasar Karşılığı}) - \text{Devreden Muallak Hasar Karşılığı}}{(\text{Alınan Primler} + \text{Devreden Kazanılmamış Prim Karşılığı}) - \text{Kazanılmamış Prim Karşılığı}}$$

sadece % 2 oranında teknik kar edilmesi sektörün teknik karlılığı üzerinde önemli bir rol oynamıştır. Her iki şirket grubu için teknik göstergeler Tablo:2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Sektöre ait Teknik Göstergeler (%)

	2004	2005	2006	2007	2008
Hayat Dışı Şirketler					
Prim Konservasyon Oranı	62,03	65,70	64,74	67,74	68,62
Hasar Konservasyon Oranı	64,74	74,61	72,56	74,06	75,03
Hasar Prim Oranı	63,63	67,15	68,71	64,93	75,30
Tazminat Tediye Oranı	69,00	70,03	68,00	66,04	60,63
Teknik Karlılık	7,28	2,51	0,50	2,58	4,38
Mali Karlılık	-2,17	3,43	3,53	3,57	4,14
Hayat/Emeklilik Şirk.					
Prim Konservasyon Oranı	90,80	92,52	91,38	92,38	91,95
Hasar Konservasyon Oranı	91,14	94,02	94,74	92,83	93,25
Tazminat Tediye Oranı	98,23	94,66	94,72	92,27	85,58
Hasar Prim Oranı*	79,42	85,12	84,47	80,78	91,16
Teknik Karlılık	18,40	2,53	8,68	12,46	-5,94
Mali Karlılık	-11,51	12,50	9,38	11,64	13,56

Kaynak: TSRSB ve SGM Faaliyet Raporlarından derlenmiştir.

*2008 Yılı Hayat Branşı Dahil

Hayat dışı şirketlerin grup ayrımında teknik göstergeleri incelendiğinde, prim ve hasar konservasyon oranlarında ve hasar prim oranlarında artış yaşandığı görülmektedir. Tazminat tediye oranları ise, hayat dışı şirketlerde düşme eğilimindedir. 2008 yılında görülen %60,63 oranı son 5 yılın en düşük seviyesidir. Bu oranın düşme eğilimi göstermesi, hasar ödemeleri sırasında olumsuzlukların olabileceğini akla getirmektedir. OECD ülkelerinin çoğunda prim konservasyon oranları daha yüksek seviyelerdedir(OECD istatistikleri). Teorik olarak prim konservasyon oranlarının hasar konservasyon oranlarından daha yüksek seviyelerde olması ve tazminat tediye oranlarının da %60-%80 aralığında olması beklenmektedir (Başpınar,2005:15-16, Köse,1999:24). Ancak hayat dışı sigorta şirketlerinde genel olarak bu beklentilere uyulmadığı, prim konservasyon oranının hasar konservasyon oranından daha düşük seviyelerde olduğu ve bu sonucun şirketlerin prim gelirlerini azaltıcı bir etki yaptığı yorumu yapılabilir. Şirketlerin üzerinde kalan hasar oranları, prim oranlarına göre daha yüksektir. Tazminat tediye oranlarındaki düşüşler ise, cari dönemde meydana gelen hasar tazminatlarının ödenen kısmında bir azalma olarak düşünülebilir. Hayat sigorta şirketlerinde ise, gerek konservasyon gerekse tazminat tediye oranlarında benzer olumsuzluklar söz konusu değildir.

Tablo 3: 2006 ve 2007 Yıllarına ait Teknik Göstergeler (%)

	Prim Konservasyon Oranı		Hasar Konservasyon Oranı		Tazminat Tediye Oranı		H/P Oranı		Teknik Karlılık	
BRANŞLAR	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Hayat-Dışı Branşlar	67,74	64,74	74,06	72,56	66,04	68,00	64,93	68,71	2,58	0,50
Yangın	35,97	31,47	40,57	43,08	60,57	52,03	40,90	42,86	4,00	6,67
Nakliyat	53,70	52,17	43,84	40,35	42,86	46,49	38,72	47,73	23,16	24,31
Trafik (KMH)	81,66	80,00	84,01	82,41	59,32	62,06	89,92	81,29	-15,38	-8,48
Kaza	79,11	76,22	81,69	78,61	69,84	74,58	72,74	83,79	2,95	-5,80
Ferdi Kaza	87,87	84,30	79,71	73,05	61,07	62,67	13,64	16,31	34,81	35,49
Kredi	47,11	2,35	11,05	3,19	41,92	59,94	55,89	41,88	-8,49	3,79
Hukuksal Koruma	95,94	76,83	97,50	12,19	34,53	35,47	0,81	4,86	66,99	57,21
Mühendislik	30,73	30,22	37,88	37,05	52,98	51,47	49,87	52,59	8,75	8,06
Tarım	17,23	34,08	38,37	40,93	76,02	56,01	13,41	49,99	7,56	2,18
Sağlık	81,55	77,66	80,22	75,79	90,72	91,57	77,74	81,61	2,59	0,14
H/E Şirketleri	92,38	91,38	92,83	94,74	92,29	94,72	80,42	84,47	12,67	8,68
Ferdi Kaza	86,59	75,72	86,17	86,31	53,86	51,47	33,39	34,79	21,57	21,47
Sağlık	76,75	62,69	69,12	63,08	92,49	90,83	84,80	89,04	-5,58	-7,29
Hayat	96,23	96,71	98,77	99,12	92,76	95,62	-	-	16,79	11,28

Kaynak: TSRSB ve BES Faaliyet Raporlarından derlenmiştir

Tablo: 3 esas alındığında;

Prim Konservasyon Oranları; Yangın, trafik, kaza, mühendislik ve tarım branşlarında prim konservasyon oranları hasar konservasyon oranlarından daha düşük seviyelerdedir. Tarım branşı dışında diğer branşlarda bu oran artış eğilimindedir. Yangın, nakliyat, kredi, mühendislik ve tarım branşlarında bu oran hayat dışı branşların ortalamasının altındadır.

Hasar/Konservasyon Oranları; Yangın, nakliyat, kredi, mühendislik, tarım branşları ortalamasının altında bir konservasyon oranına sahiptir. Benzer şekilde bu branşlarda prim konservasyon oranları da daha düşük seviyelerdedir.

Tazminat/Tediye Oranları; kaza, tarım, sağlık branşlarına ait tazminat tediye oranları sektör ortalamasının üzerindedir. Hukuksal koruma ve nakliyat branşları ise en düşük seviyelere sahiptir. Sermaye yeterlilikleri kapsamındaki çalışmalarda, bu oran için %60-%80 aralığının istendiği hatırlanırsa, nakliyat, kredi, hukuksal koruma ve mühendislik branşları beklenen oranın altında kalmaktadır.

Hasar/Prim Oranları; Trafik ve kredi branşı dışında diğer branşlarda 2006 ve 2007 yıllarında düşme eğilimi vardır. Yangın, nakliyat, ferdi kaza, hukuksal koruma ve tarım branşları ortalamasının altında hasar/prim oranlarına sahiptir. Bunun nedeni ödenen hasarlara göre alınan prim seviyesinin daha yüksek olması olarak açıklanabilir. Benzer şekilde trafik, kaza (kara, hava, su araçları dahil), sağlık branşları da ortalamadan daha yüksek bir hasar/prim oranına sahiptir. Bu branşların tazminat ödemelerindeki payı, primlerdeki paylarına göre daha yüksek seviyelerdedir.

Teknik Karlılık Oranları; Trafik ve sağlık branşlarında 2006 yılında görülen teknik zarar 2007 yılında da devam etmekte ve bu branşlara kaza'da eklenmektedir.

2008 yılı için konservasyon oranlarında bir artış söz konusu olmakla birlikte, hayat dışı sağlık, kaza, kara araçları, hava araçları, nakliyat, kara araçları sorumluluk branşlarında prim konservasyon oranları hasar konservasyon oranlarından daha yüksektir. Hayat dışı sağlık, kara araçları, kara araçları sorumluluk, hukuksal koruma branşlarında hasar konservasyon oranları ortalamasının üzerindedir. Hasar/prim oranı ortalaması ise %16'lık bir artışla %75,30 seviyesine çıkmıştır. Bu kriz dönemlerinde beklenen bir değişimdir. 2008 yılında konservasyon ve hasar/prim oranlarına ait ortalamalarda bir artış gözlemlenirken, tazminat tediye oranı daha da azalmıştır. Artan hasarlara paralel olarak böyle düşme olması kriz süreci içinde oluşan beklentileri desteklemektedir. Özellikle, sağlık, kara araçları, kara araçları sorumluluk, hava araçları, genel sorumluluk, kredi, emniyeti suistimal branşlarında hasar/prim oranları ortalamasının da üzerindedir.

2008 yılı faaliyetleri sonucunda hayat dışı şirketler 431.539 bin TL teknik kar ederlerken, hayat/emeklilik şirketleri (emeklilik faaliyetleri hariç) 66.659 TL teknik kar etmişlerdir. Hayat dışı şirketler için kara araçları sorumluluk, hava araçları sorumluluk, genel sorumluluk, kredi ve emniyeti suistimal branşlarında, hayat şirketleri için ise hastalık / sağlık branşında teknik zarar söz konusudur.

2009 yılının ilk dokuz aylık dönemi 2008 yılının aynı dönemi ile karşılaştırıldığında; yangın, kaza, tarım, sağlık, hukuksal koruma, kredi branşlarında hasar prim oranlarında artış gözlemlenmiştir. Nakliyat, kaza ve kredi branşlarında prim gelirlerinde azalma yaşanırken, kaza, mühendislik, tarım, sağlık ve KMA branşlarında teknik karda azalmalar söz konusudur. Bunun sonucunda da hayat dışı branşlar toplamında teknik karlarda %47'lik bir düşüş yaşanmıştır. Kaza, sağlık, kredi ve KMA branşlarında 2009/09 dönemi için teknik zarar görülmektedir.

5. HAYAT DIŞI BRANŞLARDA FAALİYET GÖSTEREN SİGORTA ŞİRKETLERİNİN TEKNİK KARLILIKLARININ ANALİZİ

2009 yılının ilk dokuz aylık döneminde hayat dışı alanda faaliyet gösteren 12 sigorta şirketinde teknik zarar görülmektedir. Hayat dışı şirketlerin toplamı için teknik karlılık oranı %5,50 seviyesindedir. Yine aynı dönem içinde şirketlere ait hasar/prim oranlarında artış eğilimi vardır.

2009 yılı 12 aylık prim üretimi incelendiğinde, nakliyat, kaza ve kredi branşlarında azalma söz konusudur. Şirketlerin prim üretimlerinde, bu branşların toplam prim üretimindeki oranı önem kazanmaktadır. Bunlara bağlı olarak hayat dışı alanda faaliyet gösteren sigorta şirketlerinden 10'unda 2008 yılına göre prim gelirlerinde azalmalar gözlemlenmektedir.

6. SONUÇ

Ülkemizde faaliyet gösteren sigorta şirketleri genel olarak, geleneksel anlamda sigorta şirketlerinin özelliklerini taşımaktadır. Menkul kıymetler ve türev ürünler üzerinde yazılmış poliçelerin olmaması sektörü krizin yıpratıcı etkisinden korumuştur. Ancak Türk Sigorta Sektörü'nde de sigorta piyasasının daralmasına bağlı olarak bazı branşlarda olumsuz gelişmeler gözlemlenmiştir.

2008 yılında hem primlerde hem de teknik kar artış oranlarında düşüşler yaşanmıştır. Kaza, mühendislik, sağlık branşlarında prim ve hasar konservasyon oranlarında düşme ve enflasyonun altında bir büyüme rakamı görülmüştür. Nakliyat, tarım ve kredi branşlarında ise primlerde enflasyonun üzerinde bir artış varken, teknik karda ise azalmalar gündeme gelmiştir. Primler artarken teknik karlılıkta görülen düşmeler yanlış fiyatlama sorununu gündeme getirmektedir. Kredi branşında primlerde ve teknik karda yüksek büyüme oranları yaşanırken, 2008 yılında teknik karda çok yüksek oranda bir düşüş yaşanmıştır. Hayat dışı branşların toplamında ise, primlerde ve teknik karda büyüme rakamları enflasyonunun altına düşmüştür.

Kara araçları branşı prim üretiminin % 28'i İken, ödenen tazminatlarda % 40'a çıkmaktadır. Buna karşılık, yangın ve doğal afetler branşının prim üretimi içindeki ağırlığı % 18 iken ödenen tazminatlar içindeki ağırlığı % 8'dir. Bu değerler branşlara ait hasar/prim oranlarını etkilemektedir. Portföy içindeki ağırlığı toplam %57 olan trafik, kaza ve sağlık branşlarında H/P oranlarının %80 in üzerinde olması dolayısıyla şirketlerin bu branşlarda teknik zarar etmeleri sektörün teknik karlılığı üzerinde de önemli bir rol oynamıştır.

2009 yılının ilk dokuz aylık döneminde hayat dışı alanda faaliyet gösteren 12 sigorta şirketinde teknik zarar görülmektedir. Hayat dışı alanda faaliyet gösteren sigorta şirketlerinden 10'unda 2008 yılına göre prim gelirlerinde azalmalar gözlemlenmektedir.

KAYNAKÇA

- Alkan, Selma. (2000). *Sigorta Sektörü*, Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O., Sektör Araştırmaları Serisi/No: 22.
- Arıkan, Ahmet Naci. (2008). *Amerika Birleşik Devletlerindeki Mali Kriz ve Petrol Fiyatlarında Değişmeler Nedenleri ve Sonuçları*, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Ankara.
- Başpınar, A. (2005). Finansal Analiz Tekniklerinin Sigorta Şirketlerinin Mali Tablolarına Uygulanması, *Maliye Dergisi*, Sayı:149, Mayıs-Aralık.
- CEA (Comite Europeen Des Assurance) İstatistikleri, 05.02.2010, www.cea.assur.org, adresinden alınmıştır.
- Ergenekon, Çağatay. (1995). *Sigorta Sektörü*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Müdürlüğü Yayını.
- Erdoğan, Koray.(2003). Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizlerinin Sigortacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri, *Active*, Ocak-Şubat,ss.80-87,www.makalem.com.(09.09.2003).
- Kahya, Mehmet. (2001). *Sigorta ve Reasürans Şirketlerinde Finansal Analiz*, Sentez Reklam ve Danışmanlık, İstanbul.
- Köse, Ali. (1999). 1991-1997 Döneminde Türk Sigorta Sektörünün Gelişimi, *Active*, Haziran-Temmuz, www.makalem.com.(09.09.2003).
- Liedtke, Patrich. (2009). Insurance and the Crisis Resolution, Insurance and Finance 5, Research and Finance Issues in Insurance, September, 2009,www.genevaassociation.org OECD İstatistikleri, 12.02.2010, <http://stats.oecd.org/Index.aspx>, adresinden alınmıştır.
- SwissRe istatistikleri, www.swissre.com, adresinden alınmıştır.
- 2008'de Dünya Sigortacılığı, Sigma Dergisi, No:3/2009, www.swissre.com Sigma No: 4/2009,www.swissre.com.
- Şenel, A.S.(2006). Sigorta Şirketlerinde Mali Yeterlilik, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.VIII,S.2
- Tunçay, E. (2008) Küresel Kriz, Sigorta Sektörünü Yavaşlattı, Sigortacı Gazetesi, 2008,

www.sigortacigazetesi, 14.09.2009

Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Faaliyet Raporları, 2004-2008, www.tsrbsb.org.tr, adresinden alınmıştır.

Türkiye’de Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor, 2004-2008, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Genel Müdürlüğü; www.hazine.gov.tr

Yergin, R. (2008) Kriz, Yabancıların Türkiye'deki Operasyonlarını Gözden Geçirmesine Neden Olacak, Referans Gazetesi, 24.10.2008, www.referansgazetesi.com

Yılmaz, Kamil, Durgunluğun Küresel Boyutta Yayılma Eğilimi, TÜSİAD-Koç Üniversitesi Ekonomik Araştırma, 07.08.2009. www.ku.edu.tr/ku/images/EAF/ky0904.pdf.

TÜRKİYE'DE 2000 SONRASINDA EKONOMİK KONJONKTÜRÜN TAHMİNİNDE İMKB VE IZDIRAP ENDEKSİ ETKİLEŞİM ANALİZİ

Salih BARIŞIK

Gaziosmanpaşa Üniversitesi
İ.İ.B.F. İktisat Bölümü
s.barisik70@yahoo.com

Emre ÇEVİK

Dokuz Eylül Üniversitesi
SBE Ekonometri Anabilim Dalı
cevik.emre@gmail.com

ÖZET

Stagflasyon tehlikesinin ölçülmesinde kullanılmasının yanı sıra sosyal huzurun da göstergesi olarak kabul edilen Izdırap endeksi, enflasyon ve işsizlik oranlarının toplamından oluşmaktadır. Türkiye’de 2000 ile 2009 dönemini kapsayan İMKB 100 endeksi ile ızdırap endeksi arasındaki ilişki üçer aylık veriler kullanılarak vektör otoregresyon (VAR) modeli ile analiz edilmiştir. VAR modelinden elde edilen sonuçlara göre ızdırap endeksinin artması İMKB 100 endeksinin azalmasına neden olmakla birlikte, İMKB 100 endeksinin artması ızdırap endeksinin azalmasına neden olmaktadır. Gerek İMKB 100 endeksindeki hareketlilik gerekse Izdırap endeksindeki hareketlilik ekonomik konjonktür hakkında bilgi vermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Izdırap Endeksi, İMKB, Granger Nedensellik Testi, Yapısal Kırılma Testi, Vektör Otoregresif Model.*

1. GİRİŞ

1973 yılında yaşanan petrol krizinden sonra Arthur Okun tarafından literatüre kazandırılan ızdırap endeksi, ülkenin enflasyon oranı ile işsizlik oranlarının toplamından oluşmaktadır. Okun’a göre ızdırap endeksi arttıkça insanlar kendilerini daha kötü hissetmektedir. Bundan dolayı ızdırap endeksi, sosyal refahın bir göstergesi olarak da gösterilmektedir. Literatürde bu endekse Okun endeksi de denilmektedir. Belirli bir dönemde ülkelerin makroekonomik performanslarının karşılaştırılması açısından bu endeksten faydalanılmaktadır. Endeks değerinin başka bir ülkedeki veya geçmiş dönemdeki değerlerinden daha yüksek olması belirli bir ülkede veya dönemde hoşnutsuzluğun daha yüksek olduğu biçiminde yorumlanmaktadır. Izdırap endeksinin yanı sıra, tasarruflar için önemli bir yatırım aracı olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), şirketlere olan güven ve finans kaynağı olarak piyasaların canlanmasına aracı olmaktadır. 1985’te faaliyete geçen İMKB’de işlem gören hisse senetleri toplam yedi pazar grubuna ayrılmaktadır. Bu gruplardan bir tanesi olan Ulusal pazarda 100 şirket bulunmakta ve İMKB’nin hazırlamış olduğu Ulusal 100 endeksinin temsil etmektedir.

Türkiye’de yeterince ilgi görmeyen bu endeks, özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde çok yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Son yıllarda bu endekse ilgi artmasına rağmen, ızdırap endeksi ile İMKB endeksi arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan bir çalışma mevcut değildir. Izdırap endeksi ile yapılan araştırmalar, çoğunlukla insanların refah düzeylerini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmıştır. İnsanların gelir ve harcama düzeylerindeki değişmelerin sosyal hayatlarına olan etkileri insanların yaşamlarını devam ettirebilmesindeki faktörler ve eğilimleri incelenmiştir. Bunun yanı sıra İMKB endeksinin literatürde makroekonomik değişkenlerle olan ilişkisine birçok çalışmada rastlanılmaktadır.

Türkiye’de özellikle son yıllarda artan işsizlik oranının toplumsal refah düzeyinde olumsuz etki yarattığı gözlenmektedir. Enflasyon oranındaki değişimler de yatırımcı tercihlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye’deki portföy yatırımların büyük bir kısmının değerlendirildiği İMKB ise, şirketlere olan güven ve finans kaynağı olarak piyasaların canlanmasına aracı olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada işsizlik ve enflasyon oranlarının toplamından oluşan ve ekonomideki hoşnutsuzluğun göstergesi olarak değerlendirilen ızdırap endeksinin İMKB’yi ne yönde etkilediği amaçlanmıştır.

2000 ve 2009 dönemlerini kapsayan ızdırıp endeksi ile İMKB 100 endeksi arasındaki ilişki vektör otoregresif modellerle araştırılmıştır. Bunun yanı sıra serilerde yapısal kırılmanın olup olmadığı Zivot-Andrews yapısal kırılma testi ile araştırılmıştır. Vektör otoregresif model sonuçlarına ilaveten, Granger nedensellik testi ile değişkenler arasındaki nedenselliğin yönü de araştırılmıştır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonra ikinci bölümde literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmada kullanılan yöntemler mevcut iken dördüncü bölümde veriler ve model sonuçlarına yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde yer alan sonuç kısmında ise elde edilen sonuçlar üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2. ÇALIŞMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

Ekonometrik modellerle analiz yapabilmek için, serilerin bazı varsayımları sağlaması gerekmektedir. Özellikle zaman serisi analizlerinde değişkenler arasında anlamlı ilişkiler kurabilmek için serilerin durağan olması şartı aranmaktadır. Serilerin bütünleşme derecelerini belirleyebilmek için literatürde yaygın olarak kullanılan genişletilmiş Dickey-Fuller birim kök testi ve Phillips-Perron birim kök testi uygulanmıştır. Bu birim kök testlerine ek olarak yapısal kırılmayı da göz önünde bulunduran Zivot-Andrews yapısal kırılma testi ile de serilerde yapısal kırılmanın varlığı araştırılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişki vektör otoregresyon modeli (VAR) ile tahminlenmiştir. VAR modelinin tahmininden elde edilen parametrelerin yorumlanması yerine, elde edilen artıklar analiz edilerek geleceğe ilişkin yorumlar yapılabilir. Modelde yer alan değişkenlere bir standart sapmalılık şok verildiğinde diğer değişkenlerin bu şoka verecekleri tepki, Etki-Tepki fonksiyonları ile ölçülür. Varyans ayrıştırma tekniği de modelin tahmini ile belirlenen ve öngörü hata varyansını ölçerek artıkların analizinde kullanılır. Bir değişkenin diğer değişkenler tarafından açıklanma oranı hesaplanmaktadır.

Araştırmada kullanılan bir diğer yöntem de Granger nedensellik testidir. Granger tarafından 1969 yılında başlatılan iktisatta nedensellik testleri, uzun dönemli zaman serilerinde durağan olma ve mevsimsel etki taşınamaması koşuluyla değişkenler arasında nedenselliği belirlemektedir.

3. ÇÖZÜMLEME SONUÇLARI

Araştırmada Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası elektronik veri dağıtım sisteminden alınan, üçer aylık bazda 2000 ve 2009 dönemlerini kapsayan veriler kullanılmıştır. Yapılan birim kök testleri sonucunda her iki değişkenin birinci farklarda durağan olduğu sonucuna varılmıştır. Yapısal kırılma testi sonuçlarına göre serilerde yapısal kırılma olmadığı ve değişkenlerin fark durağan olduğu tespit edilmiştir.

VAR modelde ilk olarak gecikme en uygun sayısı LR, son tahmin hatası (FPE), Akaike bilgi kriteri (AIC) ve Hannan-Quinn bilgi kriterlerine göre beş olarak belirlenmiştir. Beş gecikme ile tahminlenen VAR modeli sonuçlarına göre İMKB 100 endeksinin bağımlı değişken olduğu modelde ızdırıp endeksi katsayı tahminleri negatif olarak elde edilirken, İMKB endeksinin ızdırıp endeksi üzerinde negatif yönde etki yaptığı belirlenmiştir.

Granger nedensellik testi sonuçlarına göre %10 anlamlılık düzeyinde İMKB 100 endeksi ızdırıp endeksinin Granger nedeni olarak belirlenip, ızdırıp endeksinin İMKB 100 endeksinin Granger nedeni olarak bulunmuştur. Ayrıca varyans ayrıştırma sonuçlarına göre, İMKB 100 endeksi ızdırıp endeksinin %41-42'sini belirlemekte ve ızdırıp endeksi İMKB 100 endeksinin %88'ini belirlemektedir.

4. SONUÇ

Durgunluk içinde enflasyon anlamına gelen stagflasyon kavramı, 1960'lı yılların sonundan itibaren dünyada özellikle gelişmiş ülkelerde gözlenmeye başlanmıştır. Özellikle 1974-1975 yıllarından dünyada yaşanan resesyondan sonra uluslararası bir sorun haline gelen stagflasyon olgusu, 1980'li yılların sonlarından itibaren Türkiye'de kendini hissettirmeye başlamıştır. Stagflasyon durumunda işsizlik oranı oldukça yüksektir. Ayrıca enflasyon hızı yüksektir veya giderek yükselmektedir. Bu nedenden dolayı ızdırıp endeksindeki artış, stagflasyon hakkında önemli bir bilgi kaynağıdır.

Elde edilen sonuçlara göre ızdırıp endeksi ile İMKB 100 arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Vektör otoregresif model sonuçlarına göre ızdırıp endeksinin %42'si İMKB 100 endeksi tarafından açıklanmaktadır. İMKB 100 endeksinin %88'i ızdırıp endeksi tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca değişkenlere bir standart sapmalılık şok verildiği durumda etki-tepki analizi sonuçları elde edilmiştir. İMKB 100 endeksine verilen şokun ızdırıp endeksinde ilk başlarda artan tepkiye neden olmasıyla beraber ızdırıp endeksine verilen bir standart sapmalılık şokun İMKB 100 endeksine tepkisi azaltıcı yönde olmasıyla beraber uzun dönemde ortalama değerine varılacağı sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akdi, Y. (2003). *Zaman Serileri Analizi Birim Kökler ve Kointegrasyon*, Ankara: Bıçaklar Kitabevi.
- Aydemir, O. ve Demirhan, E. (2008). Hisse Senedi Getirisi ve Enflasyon İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Uluslararası Finans Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye.
- Barışık, S. ve Çevik, E. İ. (2008). Yapısal Kırılma Testleri ile Türkiye’de İşsizlik Histerisinin Analizi: 1923-2006 Dönemi, *KMU İİBF Dergisi*, 10 (4): 109-134.
- Clark, R. K., Green, K. ve Robertson, P. J. (2005). An Empirical Analysis of the Misery Index as a Predictor of Sales, *Academic Forum*, 22: 39-42.
- Dickey, D. A. ve Fuller, W. A. (1979). Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root, *Journal of the American Statistical Association*, 74: 427-431.
- Dizdarlar, H. I. ve Derindere, S. (2008). Hisse Senedi Endeksini Etkileyen Faktörler: İMKB 100 Endeksini Etkileyen Makro Ekonomik Göstergeler Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim*, 19(61): 113-124.
- Enders, W. (1995). *Applied Econometric Time Series*. John Wiley&Sons Inc., USA.
- Gujarati N. D. (1995). *Basic Econometrics International Edition*, McGraw-Hill, Inc., USA.
- Güran, M. C. ve Tosun, U. (2005). Avrupa Birliği’nde Özel Tüketim Vergilerinin Uyumlaştırılması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 60(4): 89-115.
- Hufbauer, G., Kim, J. ve Rosen H. (2008). The Augmented Misery Index, *Peterson Institute for Economics*, <http://www.iie.com>.
- Korkmaz, T., ve Ceylan, A. (2007). *Sermaye Piyasası ve Menkul Değer Analizi 4. Baskı*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Perron P. (1990). Testing for a Unit Root in a Time Series with A Changing Mean, *Journal of Business Economics and Statistics*, 8: 153-162.
- Perron, P. (1989). The Great Crash, the Oil Price Shock, and the Unit Root Hypothesis, *Econometrica*, 57(6): 1631-1401.
- Phillips, P. C. ve Perron, P. (1988). Testing for a Unit Root in Time Series Regression, *Biometrika*, 75: 335-46.
- Tarı, Recep (2006), *Ekonometri*, Avcı Ofset, İstanbul.
- TCMB, Elektronik Veri Dağıtım Sistemi, www.tcmb.gov.tr
- Zivot, E. ve Andrews D. W. K. (1992). Further Evidence on the Great Crash, the Oil-Price Shock and the Unit Root Hypothesis, *Journal of Business and Economic Statistics*, 10 (3): 251-270.
- Zügül, M. ve Şahin, C. (2009). İMKB 100 Endeksi ile Bazı Makroekonomik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Uygulama, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 16: 32-48.

ULUSLARARASI BORSALARDA EŞHAREKETLİLİK: ABD, İNGİLTERE, TÜRKİYE, JAPONYA, HONG KONG VE ALMANYA BORSALARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Turan KOCABIYIK

Süleyman Demirel Üniversitesi
Gönen MYO
turan@sdu.edu.tr

Ezel DERER

Süleyman Demirel Üniversitesi
Gönen MYO
ezelderer@sdu.edu.tr

M. Akif ALTUNAY

Süleyman Demirel Üniversitesi
Gönen MYO
maltunay@sdu.edu.tr

ÖZET

Teknolojinin gelişmesi, haberleşme imkânlarının ve hızının artışı, ekonomilerde görülen serbestleşme, uluslararası ticaretin artışı bugün küreselleşme diye tanımladığımız dinamiği oluşturmuştur. Bu da borsaların eşhareketlilik bağlamında incelenmesini cesaretlendirmektedir. Bu çalışmayla Türkiye'nin de içinde bulunduğu 6 ülkenin borsalarının eşhareketliliği zaman serileri ile analiz edilmiştir. Analiz sırasında bu ülke borsalarının önemli endekslerinin getirileri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak endeksler; Amerika'dan Dow Jones Endeksi, İngiltere'den FTSE 100 Endeksi, Türkiye'den İMKB 100 Endeksi, Japonya'dan Nikkei 225 Endeksi, Hong Kong'dan Hang Sang Endeksi ve Almanya'dan Dax Endeksi'dir. Zaman serisi verileri üzerinde çok değişkenli istatistiksel analiz varsayımlarının testi gerçekleştirilmiş, veriler durağanlaştırılmış ve korelasyon analizi ile eşhareketlilik ölçülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Eşhareketlilik, Borsaların Birbirini Etkileme Gücü, Borsaların Benzer Yönde Hareketleri.

1. GİRİŞ

Uluslararası yatırımlar ve yatırımcılar çok hızlı biçimde gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere veya tersi yönde hareket etmektedirler. Bu da borsaların eşbütünleşme bağlamında incelenmesini cesaretlendirmektedir. Teknolojinin gelişmesi, haberleşme imkânlarının ve hızının artışı, ekonomilerde görülen serbestleşme, uluslararası ticaretin artışı bugün küreselleşme diye tanımladığımız dinamiği oluşturmuştur. Bunun sonucunda ekonomiler arasında bütünleşme (entegrasyon) bir doğal sonuç olarak karşımıza çıkabilmektedir (Çelik, 2007: 53). 1994 yılında meydana gelen Meksika krizi, 1997 yılında meydana gelen Uzakdoğu krizi, 1999 Brezilya, 2001 Arjantin ve 2008 Amerika krizleri yatırımcılarını ciddi zararlara sokmuştur.

Bu çalışmayla Türkiye'nin de içinde bulunduğu 6 ülkenin borsalarının eşhareketliliği zaman serileri ile analiz edilecektir. Analiz sırasında bu ülke borsalarının önemli endekslerinin haftalık getirileri kullanılacaktır.

2. EŞHAREKETLİLİK KAVRAMI

Eşhareketlilik zaman serileri arasındaki korelasyonun artmasıdır. Bu araştırmada eşhareketlilik uluslararası borsaların benzer yönde hareket edip etmedikleri davranışını ölçmeye odaklanmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ölçülerek eşhareketlilik analizi yapılabilir. Uluslararası yatırımcılar gelişmiş ve gelişmekte olan ülke borsalarını birbirinin alternatifi olarak görmektedirler. Borsaları etkileyen uluslararası olaylara benzer tepkileri veren borsalar birbirinin alternatifi olmaktan uzaklaşmaktadırlar. Bu durum yatırımcıların riski azaltmak üzere portföylerine ekledikleri enstrümanların seçiminde önemli rol oynayacaktır. Birbirleriyle benzer davranışlar gösteren borsalar birbirinin alternatifi olamayacaktır. Ayrıca eşhareketlilik gösteren borsalardan bir tanesinde meydana gelen değişim, diğerinde de beklenebilir. İşlem saatleri farklılık gösteren bu borsalar birbirleri için endeksin yönünü tahmin etmede ipucu sağlayacaktır.

3. LİTERATÜR TARAMASI

Bene ve diğerleri (2008: 663-686), yapmış oldukları çalışmada borsalar arasında uluslararası doğrusal ve doğrusal olmayan nedensellik ilişkini araştırmışlardır. Bu çalışmada Fransa, Almanya, Japonya, Birleşik Krallık ve Amerika borsalarından hisse senedi endekslerinin getirilerini kullanmışlardır. Veri seti 1973 ve 2003 yıllarını kapsamaktadır. Bu çalışmayla doğrusal olmayan nedensellik ilişkisini ilk defa geniş kapsamlı biçimde ortaya koyduklarını belirtmektedirler. Araştırmacılar Avrupa ülkeleri ile Amerika arasında güçlü bir bağlılık tespit etmişlerdir. Bu bağlılığın yönü Amerika'dan Avrupa'ya doğrudur. 1987 yılından sonra bu doğrusal bağlılığın arttığını belirtmektedirler. Bunlarla birlikte çift yönlü bir doğrusal olmayan nedensellik tespit edilmiştir.

Aktar (2009: 192-200), "Türkiye, Rusya ve Macaristan menkul kıymet borsaları arasında eşhareketlilik var mıdır?" isimli makalesinde Granger nedensellik analizini kullanarak uzun vadeli bir ilişki araştırmıştır. Veri seti Ocak 2000 ve Ekim 2008 tarihleri arasını kapsamaktadır. Augmented Dickey Fuller testi ile verilerin durağan olup olmadığı araştırılmış ve durağan olmadıkları tespit edilmiştir. Veriler durağanlaştırıldıktan sonra Johansen tahmin yöntemiyle eşbütünleşim araştırılmıştır. Borsalar arasında kısa vadeli ilişki ve nedensellik tespit edilmiştir. Granger nedensellik analizi sonuçlarına göre de Türkiye ve Rusya arasında iki yönlü nedensellik tespit edilmiştir. Ayrıca Macaristan menkul kıymet borsası Türk borsasına Granger etkisi gösterirken tersi gerçekleşmemiştir ve Rus menkul kıymet borsası Macaristan menkul kıymet borsasını etkilerken, tersi gerçekleşmemiştir. Bu çalışma sırasında Aktar, E-views 5 programıyla uzun dönem ilişkinin test edilmesi için Granger nedensellik analizi uygulamıştır. Tanımlayıcı istatistikler, ADF durağanlık testi, Johansen eşbütünleşme testi (cointegration test), VECM (Vector Error Correction Model), Granger Nedensellik Analizi bu çalışmada kullanılan analizlerdir.

Burument ve diğerleri (2005, 59-64), yapmış oldukları çalışmada S&P500'ün getirisinin gelişmekte olan borsalara etkisi: Türkiye örneğini araştırmışlardır. Günlük verilerin kullanıldığı bu araştırmada Standart and Poors'un getirilerinin, 4 güne kadar İMKB'yi pozitif yönde etkilediğini tahmin etmektedirler. Bu araştırmada Vector Autoregressive Model (VAR) kullanılmıştır. Eşbütünleşme modelinin uzun süreli ölçümlerde kullanılabildiğini fakat kısa vadeli ölçümlerde etkili olmadığını ifade etmişlerdir.

Al-Fayoumi ve diğerleri (2009: 94-208) yapmış oldukları çalışmada Hisse Endekslerinin Getirileri Arasında Bilgi Aktarımı: Ürdün Hisse Senetleri Borsası Örneği konusunu incelemişlerdir. Burada Amman Hisse senetleri borsasında oluşan günlük getiriler üzerinden hesaplamalar yapılmıştır. Veri aralığı 3 Eylül 2000 ve 30 Ağustos 2007'dir. Yapılan çalışmada ele alınan endeksler borsanın genel, finansal, sanayi ve hizmetler endeksleridir. Uzun vadede anlamlı bir eşbütünleşme tespit edilmiştir. Analiz sırasında kısa süreli nedensellik ilişkisi Vektör Hata Düzeltme Modeli ile ortaya konmuştur. Genel endeksten finansal, sanayi ve diğer endekslere doğru bir nedensellik mevcuttur fakat hizmetler endeksinin diğerleri üzerine Granger etkisi tespit edilememiştir. Sonuç olarak Amman Borsası'nda ürün çeşitlendirmesi için hizmetler endeksine dahil hisseler kullanılabilir sonucuna varılmıştır. Çalışmada birim kök testleri yapılarak, Augmented Dickey Fuller, Philips-Perron ve Kaiwtkowski değerlerine ulaşılmıştır. Tanımlayıcı istatistik verileri bulunmuş ardından da korelasyon matrisi oluşturulmuştur. Ardından Johansen'in VAR temelli eşbütünleşme testi uygulanmıştır.

Valadkhani ve diğerleri (2006: 1-18) Tayland borsası ile diğer 15 borsanın fiyat getirileri arasındaki ilişkiyi incelemişler ve Singapur, Endonezya ve Malezya borsalarının getirilerinin Tayland borsasındaki getiriler üzerinde etken olduğunu bulmuşlardır. Singapur borsasının uluslararası yatırımcıların en fazla önemsendiği borsa olduğunu belirterek bu borsada oluşan fiyatların bölge için öncü gösterge olabileceğini vurgulamışlardır.

Benkato ve diğerleri (2003: 1089-1114) yaptıkları araştırmada İMKB ile ABD, İngiltere, Almanya ve Japonya hisse senedi piyasaları arasında, Ocak 1986-Mart 2000 dönemindeki fiyat hareketlerinden eşbütünleşmeyi incelemişlerdir. Çalışmalarında, İMKB'deki fiyat hareketlerinin kısa vadede bu dört ülkedeki fiyat hareketlerinden uzaklaşsa bile uzun vadede bu uzaklığın sürmesini engelleyecek dengeleyici güçlerin görüldüğünü ve İMKB'deki fiyat hareketlerinin uzun vadede bu dört ülke piyasalarındaki gelişmelerden önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca beklendiği gibi finansal liberalizasyonla beraber İMKB'nin global piyasalar ile entegrasyonunun arttığı bulunmuştur. Ancak bunun bir maliyetinin de, İMKB'nin portföy yönetiminde çeşitlilik açısından değerinin azalması olduğunun altını çizmişlerdir. Tanımlayıcı istatistikler, birim kök testleri ve Johansen-Juselius eşbütünleşme testleri analiz sürecinde kullanılmıştır. Ayrıca getiri volatilitésinin ölçülmesi için de GARCH modeli kullanılmıştır.

Croci (2003) doktora tezinde Londra, Frankfurt, Paris, Milano ve Tokyo ile New York borsaları arasındaki eşhareketliliği incelemiş ve bu borsalardaki getirilerin bir kısmının New York borsasında oluşan fiyat hareketleri ile açıklanabileceği sonucuna ulaşmıştır. ABD piyasalarında oluşan bilginin dünya piyasalarına ulaşması ve fiyatlara yansımaları piyasa etkinliği bakımından olumlu olarak yorumlamıştır.

Çelik (2007) hazırlamış olduğu, Etkin piyasa hipotezi ve gelişmekte olan hisse senedi piyasalarında eşhareketlilik isimli, doktora tezinde 1998-2007 yıllarını kapsayan bir çalışma yapmıştır. 11 gelişmekte olan ülkenin verileri kullanılarak birim kök testleri yapılmış ve ardından da Johansen eşbütünleşim metodolojisi kullanılarak %5 anlamlılık düzeyinde bu ülkeler arasında doğrusal bir ilişkiyi işaret eden 2 eşbütünleşim vektörün varlığı tespit edilmiştir.

4.ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu çalışmada uluslararası borsa endekslerinin oluşması noktasında birbirlerini etkileyip etkilemedikleri ölçülmeye çalışılacaktır.

H_0 : Uluslararası borsa endeksleri arasında eşhareketlilik söz konusu değildir.

H_1 : Uluslararası borsa endeksleri arasında eşhareketlilik söz konusudur.

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenecektir. Buna göre %5 önem seviyesine göre 0,05'ten küçük olan değerler ilişkinin olmadığını gösterirken yani H_0 hipotezi kabul edilirken, %5'ten büyük olan değerler değişkenler arasında ilişkinin varlığını yani H_1 hipotezinin kabul edildiğini gösterir.

Veriler ve Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada kullanılan borsa endeksleri Yahoo!Finance web sayfasından ve İMKB web sayfasından elde edilmiştir. Veriler Mart 1999 ile Mart 2010 tarihleri arasında kapsamaktadır. Bu veriler Microsoft Excel ortamında düzenlenmiş ve SPSS 15.00 ve E-views 6 programlarında kullanılabilir hale getirilmiştir. Araştırmada kullanılan borsalar, endeks isimleri ve endeks kodları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo.1 Araştırmada Kullanılan Borsa Endeksleri

	Ülke Adı	Borsa Adı	Endeks Adı	Endeks Kodu
1	ABD	New York Hisse Senetleri Borsası	Dow Jones Sanayi Endeksi	dji
2	İngiltere	Londra Hisse Senetleri Endeksi	FTSE 100 Endeksi	ftse100
3	Türkiye	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası	İMKB 100	imkb100
4	Japonya	Tokyo Hisse Senetleri Borsası	Nikkei 225	n225
5	Hong Kong	Hong Kong Borsası	Hang Sang Endeksi	hsi
6	Almanya	Frankfurt Hisse Senetleri Borsası	Dax Endeksi	gdaxi

Ülkelerin tatil günlerindeki uyumsuzluklar nedeniyle bazı haftaların verileri veri setinden çıkarılmıştır. Endekslerin haftalık kapanış değerlerinden yola çıkılarak haftalık getiri oranları hesaplanmıştır. Ardından verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Normal dağılım göstermeyen veriler normalleştirildikten sonra E-views programı yardımıyla bu veriler durağanlıkları test edilmiştir. Ardından da korelasyon analizi yardımıyla eşhareketlilik test edilmiştir.

Bulgular

Araştırmada kullanılan verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Bu tabloda gözlem sayısı, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum ve Kolmogorov-Smirnov test sonuçları ve significant değerleri yer almaktadır.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

	gdaxi	hsi	n225	dji	ftse100	imkb100	yimkb100
N	535	535	535	533	533	535	516
Mean	0,0010	0,0019	-0,0002	0,0013	0,0008	0,0068	0,3223
Std. Deviation	0,0363	0,0359	0,0334	0,0254	0,0248	0,0638	0,0900
Minimum	-0,2505	-0,2080	-0,3041	-0,0766	-0,0848	-0,3083	0,0245
Maximum	0,1612	0,1243	0,1476	0,1192	0,1341	0,3307	0,6563
Kolmogorov-Smirnov Z	1,1320	0,9080	1,1279	1,2203	1,1377	1,4617	1,2984
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,1541	0,3818	0,1570	0,1017	0,1501	0,0279	0,0687

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği veri sayısı 30'dan fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi ile ölçülmüş (Kalaycı, 2005:10) ve 0.05 anlamlılık düzeyine göre 0.05'ten büyük Sig. değerlerin normal dağılım gösterdiği, 0.05'ten küçük Sig. değeri olan imkb100'ün normal dağılım göstermediği görülmüştür. Daha sonra normal dağılım göstermeyen imkb100 veri grubuna 0,1 sabit sayısı eklenmiş ardından da karekökü alınarak normalleştirilmiştir. Tablo 2'de **yimkb100** olarak gösterilen sütun normalleştirilmiş imkb100 endeksine aittir.

Tanımlayıcı istatistiklerin ardından endeks verilerinin durağanlığı test edilmiştir. Augmented Dickey Fuller-Birim Kök Testi yardımıyla tüm endeks verilerinin durağan olduğu tespit edilmiştir. %1, %5 ve %10 anlamlılık seviyelerinde test değerleri, Augmented Dickey Fuller test istatistiğinden daha büyük gerçekleşmiştir. Bu da verilerin durağan olduğunu gösterir. Tablo 3 ADF test istatistikleri sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3. ADF Test İstatistikleri

gdaxi	Augmented Dickey-Fuller test statistic		Test critical values:		
	t-Statistic	Prob.*	1% level	5% level	10% level
	-14,97	0,0000	-3,44	-2,87	-2,57
hsi	Augmented Dickey-Fuller test statistic		Test critical values:		
	t-Statistic	Prob.*	1% level	5% level	10% level
	-23,92	0,0000	-3,44	-2,87	-2,57
n225	Augmented Dickey-Fuller test statistic		Test critical values:		
	t-Statistic	Prob.*	1% level	5% level	10% level
	-24,96	0,0000	-3,44	-2,87	-2,57
dji	Augmented Dickey-Fuller test statistic		Test critical values:		
	t-Statistic	Prob.*	1% level	5% level	10% level
	-25,66	0,0000	-3,44	-2,87	-2,57
ftse100	Augmented Dickey-Fuller test statistic		Test critical values:		
	t-Statistic	Prob.*	1% level	5% level	10% level
	-25,38	0,0000	-3,44	-2,87	-2,57
imkb100	Augmented Dickey-Fuller test statistic		Test critical values:		
	t-Statistic	Prob.*	1% level	5% level	10% level
	-23,75	0,0000	-3,44	-2,87	-2,57

Veriler analizlere hazırlanırken, endekslerin haftalık yüzdesel değer artışlarının bulunması tüm endeksleri durağanlaşmasına yardımcı olmuştur. Hem yukarıdaki grafiklere hem de Tablo 3'te verilen bulgulara göre analizlerimizde kullanılan endeks verileri durağandır. Bu aşamadan sonra korelasyon analizine geçilmiştir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

		dji	ftse100	gdaxi	hsi	imkb100	n225
dji	Pearson Corre.	1	,748(**)	,747(**)	,465(**)	0,031	,442(**)
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,485	0,000
ftse100	Pearson Corre.	,748(**)	1	,812(**)	,587(**)	,093(*)	,495(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,035	0,000
gdaxi	Pearson Corre.	,747(**)	,812(**)	1	,596(**)	,119(**)	,577(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,007	0,000
hsi	Pearson Corre.	,465(**)	,587(**)	,596(**)	1	,127(**)	,607(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,004	0,000
imkb100	Pearson Corre.	0,031	,093(*)	,119(**)	,127(**)	1	0,076
	Sig. (2-tailed)	0,485	0,035	0,007	0,004		0,085
n225	Pearson Corre.	,442(**)	,495(**)	,577(**)	,607(**)	0,076	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,085	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korelasyon analizi, iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bu çalışmada ikiden fazla değişken bulunduğu için Bivariate yöntemi ile korelasyon ölçümü yapılmıştır. Bu tabloda Pearson Correlation satırları karşısındaki değerlerin yanında ** bulunduğu bu durum bize korelasyonun %1 seviyesinde anlamlı olduğunu gösterirken, yanında * bulunan değerlerin ise %5 seviyesinde korelasyonun anlamlı olduğunu göstermektedir.

5.SONUÇLAR

Korelasyon tablosu incelendiğinde; Dow Jones Endeksi ile Ftse100 endeksi arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur ve aralarında yüksek derecede ilişki söz konusudur. Dow Jones Endeksi ile en güçlü ilişki Ftse100 endeksi arasındadır. Ardından 0,747 ile Dax endeksi gelmektedir. Bu ilişki de anlamlı bulunmuştur. Ayrıca Dow endeksinin Nikkei 225 endeksi ve Hang Sang endeksi ile olan ilişkileri de anlamlıdır. Fakat bu ilişki zayıf bir ilişkidir. İmkb 100 endeksi ile Dow Jones endeksi arasındaki ilişki 0,031 seviyesindedir ve bu ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Ftse 100 endeksi ile Dax, Hang Sang ve Nikkei 225 endeksleri arasındaki ilişki % 1 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Ayrıca İmkb 100 endeksi ile olan ilişkisi de % 9,3 seviyesinde, çok zayıf ve eş yönlüdür. Bu iki endeksin ilişkisi % 5 seviyesinde anlamlıdır. Ftse 100 endeksinin Dax endeksi ile yüksek ilişkisi vardır. Hang Sang endeksi ile Nikkei 225 endeksi ile olan ilişkisi de aynı yönlü ve orta seviyededir.

Dax endeksinin Hang Sang, İmkb 100 ve Nikkei 225 endeksleriyle olan ilişkisi % 1 seviyesinde anlamlıdır. Dax endeksinin Hang Sang ve Nikkei 225 endeksleriyle olan ilişkisi orta seviyede ve eş yönlüdür, İmkb 100 endeksi ile % 11,9 oranında aynı yönlü ve zayıf bir ilişkisi söz konusudur.

Hang Sang endeksinin İmkb 100 ile zayıf, Nikkei 225 endeksi ile orta derecede ilişkisi olup bu ilişkilerin her ikisi de % 1 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

İmkb 100 endeksinin Nikkei 225 endeksi ve Dow Jones Sanayi endeksi ile olan ilişkisi anlamlı bulunmamıştır. Ftse 100 endeksi, Dax endeksi ve Hang Sang endeksi ile olan ilişkileri istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Aralarındaki ilişki eş yönlüdür ve çok zayıftır. Bu noktadan hareketle yukarıda sayılan endeksler arasında en zayıf ilişkiler İmkb 100 ile Dünya borsalarının önemli endeksleri arasındadır. Dolayısıyla İmkb yabancı yatırımcılar için alternatif bir piyasa görüntüsü çizmektedir. Eşhareketlilik seviyesi yüksek borsalar birbirinin alternatifi olamadıkları için yatırımcılar bu borsalar yerine eşhareketlilik göstermeyen borsalara yöneleceklerdir. Ülkeler arasındaki saat farklılıkları nedeniyle anlamlı ilişki içerisinde bulunan borsalarda bulunan yatırımcılar, piyasanın hangi yönde hareket edeceği konusunda ipucuna sahip olabilirler.

KAYNAKÇA

- Aktar, I. (2009). Is There any Comovement Between Stock Markets of Turkey, Russia and Hungary?, *International Research Journal of Finance and Economics*, 26:192-200.
- Al-Fayoumi, N. A., Khamees, B. A. ve Al-Thuneibat, A. A. (2009). Information Transmission among Stock Return Indexes:Evidence from the Jordanian Stock Market, *International Research Journal of Finance and Economics*, 24:194-208.
- Beine, M., Capelle, G. ve Raymond, H. (2008). Nonlinear Causality between Stock Markets, *The European Journal of Finance International*, 14(8): 663-686.
- Berument, H. ve Ince, O. (2005). Effect of S&P500's Return on Emerging Markets: Turkish Experience, *Applied Financial Economics Letters*, 1(1):59-64.
- Croci, M. (2003). An Empirical Analysis of International Equity Market Co-Movements: Implications For Informational Efficiency, (*Doktora Tezi*). Università Politecnica Delle Marche, Dipartimento Di Economia.
- Çelik, T. (2007). Etkin Piyasa Hipotezi ve Gelişmekte Olan Hisse Senedi Piyasalarında Eşhareketlilik (*Doktora Tezi*). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Darrat, F. A. ve Benkato, O. M. (2003). Interdependence and Volatility Spillovers Under Market Liberalization: The Case of Istanbul Stock Exchange, *Journal of Business Finance & Accounting*, 30(7-8):1089-1114.
- Kalaycı Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.
- Valadkhani, A., Chancharat, S. ve Harvie, C. (2006). The Interplay Between the Thai And Several Other International Stock Markets, *University of Wollongong Economics Working Paper Series*, Avustralya.

İnternet Kaynakları

- <http://finance.yahoo.com/> (14 Mart 2010).
- <http://www.imkb.gov.tr/Data/StocksData.aspx> (14 Mart 2010).

FUTBOLDAKİ MAÇ SONUÇLARININ HİSSE SENETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GALATASARAY SPORTİF SİNAİ VE TİCARİ YATIRIMLAR A.Ş. ÜZERİNE BİR İNCELEME

Cem DOĞRU

Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
cemdogru@gmail.com

ÖZET

Yapılan birçok ampirik çalışmada borsa endekslerinin hem istatistiksel hem de ekonomik olarak bir ülkenin milli takımının maç performansından etkilendiğini (maçı kazandıysa), başka bir deyişle iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmada, Galatasaray Sportif Sınai ve Yatırımlar A.Ş.'nin borsada işlem gören hisse senetlerinin Galatasaray futbol takımının süper ligde ve Avrupa kupalarından elde ettiği sonuçlardan, maç öncesi ve sonrası hisse senedi fiyat değişimlerinden ve maç sonrasında borsa endeksi değişiminden etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Bu değişkenlerin hisse senedi fiyatı üzerindeki etkisi çoklu regresyon modeli kullanılarak hesaplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hisse Senetleri Fiyatları, Yatırımcı Davranışı ve Kararı, Futbol, Maç Sonuçları, Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.

1. GİRİŞ

Bugünkü manada futbol ilk kez 19. yy.'da İngiltere'de ortaya çıkmıştır. Lig organizasyonları, kupa organizasyonları ile İngiliz futbolu hızla kurumsallaşmaya başlamıştır. İngilizlerin çeşitli ülkelerde çalışan vatandaşlarının tesiri ile futbol dünyaya yayılmış ve 20. yy.'dan itibaren uluslararası düzeyde organizasyonlar düzenlenmeye başlamıştır. Futbol, ilk zamanlarda insanların boş zamanlarını değerlendirdikleri eğlendikleri, vakitlerini geçirdikleri sosyal aktivite olmuş, II. Dünya Savaşı'ndan sonra da çok hızlı bir gelişim süreci içine girerek ticari önem kazanmaya başlamıştır.

1990'lı yıllardan sonra futbol endüstrisindeki temel gelişmeleri incelediğimizde futbolun ekonomik bir sektör haline geldiği görülmektedir. Para ekonomisi merkezli bir yapı futbol endüstrisinde yaygın olmaya başlamıştır. Para ekonomisinin devreye girmesiyle ve yaygınlaşmasıyla kapitalist işletme mantığı devreye girmiştir. Spor kulüpleri ve yayıncı kuruluşlar sadece futbolda değil tüm spor branşlarındaki taraftar sevgisini ranta dönüştürmeye başlamıştır.

İngiltere'de 15 Nisan 1989'da gerçekleşen Hillsborough Faciası'ndan sonra hazırlanan Taylor Raporu her ne kadar tersini savunmuş olsa da neo liberal iktisadi politikalar futbolda uygulanmaya başlanmıştır. Bu rapor sonrası İngiltere'deki gelişmeler ve Bosman kararları tüm dünyada endüstriyel futbolun temelini atmıştır.

Daha sonraki yıllarda futbola olan ilginin ve futboldaki potansiyelin farkına varan girişimciler ve büyük işadamları futbolla ilgilenmeye başlamışlardır. Sponsorluk anlaşmaları yaparak, reklam vererek, maçları televizyonlarda yayınlayarak/yayınlatarak futbolun endüstrileşmesini sağlamışlardır.

Bu dönüşüm sonucunda çok sayıda ekonomik ve sosyal paydaşı olan futbol kulüpleri finansman kaynağı yaratmak ve sermaye piyasasına açılmak amacıyla şirketleşerek hisse senetlerini halka arz etmeye başlamışlardır.

Halka arz ilk kez İngiltere'de gerçekleşmiştir. 1983 yılında Tottenham borsaya kote olan ilk kulüp olmuş; daha sonra İngiltere'de birçok kulüp Tottenham'ı izlemiştir. Avrupa'da ise daha sonra Juventus, Ajax, Celtic, Lazio izlemiştir. Tottenham örneği izleyen diğer İngiliz kulüpleri gelir ve giderlerinin tamamını kurdukları Futbol A.Ş.'ne devrederek şirket haline gelmişler ve hisse senetlerini

halka arz etmişlerdir. Bu kulüplerin amacı, Taylor Raporu sonrasında zorunlu tutulan stadyumların yeniden yapılandırılması ve altyapı yatırımlarına finansman sağlamaktır. Artan ilgi ve borsaya açılan kulüplerin sayısı beraberinde sorunları da yaratmıştır. Özellikle 1997 yılında borsaya açılan kulüplerin hayal kırıklığı yaşadığı gözlenmiştir (Dorukkaya, Kırallı ve Ebiçlioğlu, 1998:29). Birçok kulüp 2000 yılından itibaren hisse senetleri gerekli ivmeyi yakalayamadığı için hisse senetleri toplamak zorunda kalmıştır.

Borsaya kote olan Juventus, Borussia Dortmund gibi kulüpler de aldıkları başarısız sonuçlar neticesinde piyasa değerlerinde ciddi düşüşler yaşamıştır. Manchester United ise, halka açılma yöntemiyle milyonlarca euroluk ciddi gelir elde etmiş, bu finansal başarısını futbol sonuçlarına da yansıtmıştır.

2. LİTERATÜR

Geleneksel iktisat ve rasyonel beklentiler teorileri, insanların rasyonel biçimde kendi çıkarlarının peşinde koştuğunu ve rasyonel kararlar aldığını varsayar. Tüketici faydasını, üretici ise karını maksimize etmeye çalışır. Yatırımcı ise; tam bilgiye (borsaya gelen bilgiler bütün yatırımcılara aynı anda ulaşıyorsa ve temin edilebiliyorsa) sahip olduğu piyasada yatırımlarından bu tam bilgi doğrultusunda daha az risk alarak daha yüksek getiri elde etmeye çalışır. Yatırımcılar, yatırım yaparken önce hisse senedi fiyatlarını etkileyen ve etkilemesi olası faktörleri inceler ve bu faktörler çerçevesinde fiyatlar hakkında kaniya ulaşmaya çalışır. Başka bir deyişle ekonomik olmayan güdülerle hareket etmemektedir.

Keynes'e göre iktisadi ajanın tahmin yapmasını sağlayacak temel bilgi azdır; bu nedenle durum belirsizdir. Belirsiz durum karşısında iktisadi ajanlar hayvansal güdülerini kullanarak karar alırlar (Akerlof ve Schiller, 2010:24).

Son yıllarda iktisadi ajanlar üzerine yapılan ampirik çalışmalara göre iktisadi ajanların psikolojik etkenlere bağlı olarak karar aldıkları gözlenmiştir. Özellikle sportif başarıların/başarısızlıkların yatırımcıları duygusal açıdan etkilendiklerinden dolayı yatırım kararlarını verirken bu çerçevede hareket ettikleri görülmüştür. Özellikle futbol maçlarındaki sonuçlar yatırımcıların içinde bulundukları duygusal durumun etkisiyle borsa endekslerini etkilemiştir. Örneğin 1990 Dünya Kupası finallerinde İngiltere'nin Almanya'ya yenilerek elenmesinden sonra borsa endeksinin %1 değer kaybettiği gözlenmiştir (Whitfield, 2003).

Çeşitli spor dallarındaki başarıların borsa endeksi üzerindeki etkilerinin inceleyen bir çok ampirik çalışma yapılmıştır. Ampirik çalışma bulgularının birkaçı şu şekildedir:

Futbol taraftarları üzerine çalışma yapan Kimble ve Cooper (1992), galip takım taraftarlarının oyun sonrasında daha pozitif duygular içinde olduklarını ve karar verirken kendilerini daha güvende hissettiklerini ortaya çıkarmıştır.

Hisse senetleri piyasalarının futbolda elde edilen sportif başarı/başarısızlıklara tepki göstermelerine ilişkin iki açıklama ön plana çıkmaktadır (Ashton, Gerrard ve Hudson, 2003:783). Birincisi, kulüplerin sportif başarılarının gelecek hakkında olumlu bir ortam yaratmasıdır. İkincisi ise hisse senedi piyasalarının kulüplerin olası başarısından kaynaklanacak ekonomik çıkardan faydalanmak istemesidir. Bu iki açıklama özellikle milli takımların uluslararası organizasyonlarda elde ettikleri başarıların bu piyasayı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Edmans, Garcia ve Norli (2007), Dünya Kupası eleme maçlarında elde edilen mağlubiyetlerin borsa endekslerini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu ilişki kriket, rugby ve basketbol maçları için de geçerli olmuştur.

Bir kulübün finansal yapısının sportif başarıdan etkilenip etkilenmediğine dair literatürde yapılan tek çalışma Stadtmann'ın Borussia Dortmund üzerine yaptığı çalışmadır (2006). Çalışmada Borussia DortmundAlmanya ligindeki ve Avrupa kupalarındaki elde ettiği beklenmeyen maç sonuçlarının kulübün hisse senedi getirilerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkemize yönelik iki çalışma göze çarpmaktadır. İlk çalışmada Berument ve Eker (2007), üç büyük kulübümüzün özellikle Şampiyonlar Ligi'ndeki maçları ile döviz kurunun düşmesi arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya çıkarmıştır. Galibiyetlerin kurlar üzerinde pozitif yönde etkisi varken, beraberliklerin ve mağlubiyetlerin kurlar üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır (2007:653).

İkinci çalışmada ise, fanatizm duygusu diğer takım taraftarlarına göre daha üst seviyede olan Beşiktaş'ın Avrupa kupalarında elde ettiği galibiyetlerin hisse senedi piyasasını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Eker vd., 2009:598).

Scholtens ve Peenstra, sekiz ülkedeki belli başlı takımlarının 2000-2004 yılları arasında oynadıkları 1274 adet ulusal lig ve Avrupa Kupası maç sonuçlarından yola çıkarak galibiyetlerin borsa endekslerini pozitif, mağlubiyetlerin borsa endekslerini ise (özellikle mağlubiyete olan tepkilerin daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır) negatif yönde etkilediği ortaya çıkarmışlardır (2009:3235).

Bu çalışmaların ulaştığı sonuçların aksine Boyle ve Walter'a göre Yeni Zelanda rugby milli takımının sportif başarısı ile hisse senedi piyasası arasında bir ilişkinin olmadığını iddia etmişlerdir (2009:233).

3. GALATASARAY SPORTİF SİNAİ VE TİCARİ YATIRIMLAR A.Ş.

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. , Galatasaray Spor Kulübü Derneği'nin Galatasaray markası ile ilgili ticari faaliyetlerinin profesyonel bir anlayışla yönetilmesi ve sadece pazarlama faaliyetlerine odaklanarak gelirlerinin artırılması amacıyla 1997 yılında kurulmuştur. Kasım 2000'de şirketin faaliyetlerinin yeniden yapılandırılmasına karar verilerek şirket, dünyanın en büyük finansal hizmetler kuruluşlarından birisi olan ve toplam varlıkları 300 milyar ABD Doları'nın üzerinde olan Amerikan International Group INC. (AIG) ile bir işbirliğine gitmiştir. AIG şirketi şirkette başlangıçta %21.05'lik paya sahip olmuştur. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş'nin halka arzı 14-15 Şubat 2002 tarihinde gerçekleşmiştir (Akşar ve Tuğrul, 2006:529).

Galatasaray Spor Kulübü Derneği, %78.93'üne sahip olduğu Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş'nin 2,035,000,000,000.-TL ödenmiş sermayesinin 16%'sina tekabül eden 325,600,000,000.-TL. nominal değerli hisse senetleri, Global Menkul Değerler A.Ş liderliğinde oluşturulan konsorsiyum tarafından 1,000.- TL nominal değerli her hisse için 87,000 TL fiyattan halka arz edilmiştir. Bu arzdan 20.8 milyon dolar gelir elde edilmiştir (Akşar ve Tuğrul, 2006:529).

Halka arz neticesinde elde edilen 20.8 milyon dolarlık gelirin 14 milyon dolarlık kısmı kulübün banka borçlarını kapatmak amacıyla kullanılmıştır (Sevim ve Güven, 2002). Kaynakların borçların finansmanında kullanılması ve yeni gelir yaratmak için kullanılmaması şirket için büyük dezavantajlar oluşturmuştur.

Sportif A.Ş.'ne kulüp, aynı sermaye olarak TV yayın hakları, reklam gelir hakları, forma ve sponsorluk hakları, Avrupa maç gelirleri, ürün satış hakları ve internet gelirlerini koymuştur.

31 Mayıs 2008'de biten 12 aylık dönem esas olarak beş farklı kaynaktan elde edilen gelir 44.9 milyon dolar olmuştur. Şirketin en önemli gelir kalemini TV yayın gelirleri oluşturmaktadır. Aynı dönem itibarıyla medya yayın hakları gelirleri 25.2 milyon dolara ulaşmıştır. (http://www.galatasaray.org/sportif/finansal_gucumuz/pages/toplam_gelirler.php).

Galatasaray, giderleri dışarıda bırakan şirket modeli ile halka açılmıştır. Bu modelin benimsenmesindeki en önemli sebep, halka arz edilecek hisse senetlerinin cazibesini arttırmaktı. Kısa vadede bu model olumlu sonuç sağlasa da uzun vadede kulüp dışına ödenen yüksek temettüler dezavantaj oluşturmuştur. Nitekim Tablo 1'de görüldüğü gibi, Şubat 2002 – Aralık 2009 dönemleri arasında şirket, halka arzdan elde ettiği gelirin 2 katını (41.5 milyon dolar) üçüncü kişilere temettü olarak ödemiştir. Ayrıca şirketin dağıttığı temettü tutarı brüt olarak 108 milyon dolara ulaşmıştır.

Gelirlerin olduğu ancak giderlerin olmadığı yanlış şirketleşme modeli ve halka arz modeli sorun yaratmış ve Galatasaray Sportif A.Ş. yüksek temettü ödemelerinden kurtulmak amacıyla ana ortağı Futbol A.Ş. ile birleşme kararı almıştır. Bunun için beş bankadan toplam 70 milyon Amerikan doları kredi alma konusunda anlaşmaya varmıştır. Kulüp, halka açılırken kulübün giderlerinin Futbol A.Ş.'de kalmasına karar verilmişti. Sportif A.Ş. ise sadece kulübün gelirlerini elde etmekteydi. Giderlerin ve zararların sadece Futbol A.Ş.'de toplanması, naklen yayın gelirlerinin, tribün gelirlerinin ve diğer gelirlerin Sportif A.Ş. kanalıyla halka açık küçük ortaklara kar payı olarak dağıtılması kulübün faaliyetlerini sürdürmekte zorlanmasına yol açmıştır. Kulüp, kendi ihtiyaçlarını karşılamak yerine üçüncü kişilere ödediğinden zor duruma düşmüştür. Kulüp dışına fon transferi anlamında bu temettü ödemelerinden kurtulmak, uzun vadede kulübün elindeki aktiflerin erimesini engellemek amacıyla birleşme kararı alınmıştır. Birleşme ile Galatasaray'ın 20 yıl içinde 600 milyon Amerikan dolarının kurtarılması hedeflenmiştir.

Tablo 1: Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. ‘nin Şuabt 2002- Aralık 2009 Dönemi Arasında Halka Arz Gelirleri ve Ödediği Temettüleri

	Değerler
Halka Arz Oranı (%)	15
13.01.2010 itibariyle Halka Açıklık Oranı (%)	37,05
Halka Arz gelirleri (Bin USD)	20,793
2009 Yılına Kadar Dağıtılan Brüt Temettü (Bin USD)	107.974
Halka Arzdan Bu Yana Üçüncü Kişilere Ödenen Toplam Tutar (Bin USD)	41.500
Kulüp Dışına yapılan Temettü Ödemelerinin Halka Arz Gelirine Oranı (%)	199,53

Kaynak: Akşar, <http://www.goal.com/tr/news/2556/editorial/2010/02/16/1793150/goalcom-%C3%B6zel-kul%C3%BCpler-bu-sportif-a%C5%9Flerden-nas%C4%B1l-kurtulacak>.

4. METOD VE VERİLER

Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.’nin hisse senedi fiyatı ile maç sonucu arasında bir ilişkinin olup olmadığını bulmak için Şubat 2002 ile Mart 2010 dönemi arasını kapsayan bir örneklem ele alınmıştır. Çalışma, 333 gözleme sahiptir. Adı geçen dönem arasındaki Galatasaray futbol kulübünün tüm lig ve Avrupa’da oynadığı maçların sonuçları Futbol Federasyonu ve maçkolik internet sayfasından sağlanmıştır. Ayrıca Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. hisse senedi değeri için İMKB web sitesindeki verilerden yararlanılmıştır.

Modelimizde, hisse senedi fiyatının maç sonuçlarından ve genel eğilimi gösteren borsa endeksinden etkilenip etkilenmediğini anlamak, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi tahmin etmek için kullanılan çoklu regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + \beta_4 D_{2i} + \beta_5 D_{3i} + \beta_6 X_3 + \varepsilon_i$$

Burada Y_i ile hisse senedi fiyatını, ε_i ise hata terimini ifade etmektedir. Modelimizdeki kukla değişkenler ise D ile gösterilmiştir. Maç sonuçları, üç ihtimalli nitel türde enformasyon içerdiğinden modelimizde kukla değişken kullanılmıştır. Ancak bir nitel değişkende m sayıda sınıf ve kategori varsa (m-1) kukla değişken kullanılmalıdır. Aksi taktirde kukla değişken tuzağı adı verilen tam eşdoğrusallık oluşur (Gujarati, 2004:302). Bu sorunu aşabilmek amacıyla modelimizde (m-1) sayıda kukla değişken kullanılmıştır.

D_{2i} değişkeni eğer maçı Galatasaray kazanmışsa bire diğer durumda sıfıra, benzer şekilde Galatasaray maçı kaybetmişse D_{3i} bire tersi durumda sıfıra eşit olacaktır. Gözlemimiz yani maç sonucu berabere ise kukla değişkenimiz $(D_{2i} \wedge D_{3i}) = 0$ biçiminde değerlendirilmiştir.

Diğer değişkenlerimiz anlamı ise;

X_2 : maçtan sonraki ilk işlem günündeki hisse senedinin kapanış fiyatı ile maç günü veya bir önceki günün hisse senedi fiyatı arasındaki değişim (fark)

X_3 : maçtan sonraki ilk işlem günündeki hisse senedinin ilk seans fiyatı ile maç günü veya bir önceki günün hisse senedi fiyatı arasındaki değişim (fark)

X_5 : maçtan sonraki ilk işlem günündeki borsa endeksinin kapanış değeri ile ilk seansta gerçekleşen endeks değeri arasındaki değişim (fark)

Model ile ilgili hipotezlerimiz ise;

H_0 : Galatasaray futbol takımının elde ettiği sonuçların, maçtan sonraki ilk işlem günündeki hisse senedinin kapanış fiyatı ile maç günü veya bir önceki günde hisse senedi fiyatı arasındaki farkın, maçtan sonraki ilk işlem günündeki hisse senedinin ilk seans fiyatı ile maç günü veya bir önceki günde hisse senedi fiyatı arasındaki farkın ve borsa endeksinin Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.’nin hisse senedi fiyatı üzerinde etkisi yoktur.

H_1 : Galatasaray futbol takımının elde ettiği sonuçların, maçtan sonraki ilk işlem günündeki hisse senedinin kapanış fiyatı ile maç günü veya bir önceki gündeki hisse senedi fiyatı arasındaki farkın, maçtan sonraki ilk işlem günündeki hisse senedinin ilk seans fiyatı ile maç günü veya bir önceki gündeki hisse senedi fiyatı arasındaki farkın ve borsa endeksinin Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.'nin hisse senedi fiyatı üzerinde etkisi vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin boyutunu belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

5. ANALİZİN SONUÇLARI

Tablo 2’den de takip edileceği üzere, regresyon modeline göre Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.’nin hisse senedi fiyatının futbol takımının elde ettiği sonuçlardan, maç öncesi ve sonrası hisse senedi fiyatı arasındaki farktan ve borsa endeksinden etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Modelde beraberlik, kukla değişkenden ötürü sabit terimin içinde gösterilmiştir.

Modelimizde galibiyetlerin hisse senedi fiyatını 0,668 birim, mağlubiyetlerin ise 3,271 birim azalttığı gözlenmiştir. Gün içinde borsa endeksinin seanslar arasındaki fark, hisse senedi fiyatını 0,011 birim arttırmaktadır. X_2 ve X_3 parametreleri ise hisse senedi fiyatını 0,878 ve 0,56 birim arttırmaktadır. Beklentimizin aksine galibiyet değişkeninin hisse senedi fiyatı üzerinde etkisi negatif çıkmıştır.

Model için anlamlılık testini yaptığımızda, elde edilen verilere göre %95, %90 ve %99 güven aralığında hisse senedi fiyatı üzerinde maç sonuçlarının istatistiksel açıdan etkilerinin anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Maçtan sonraki ilk işlem günündeki borsa endeksinin kapanış değeri ile ilk seansta gerçekleşen endeks değeri arasındaki fark, istatistiksel olarak her üç güven aralığında anlamlı çıkmıştır. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş. hisse senedini alan yatırımcıların elde edilen sonuçlara göre mağlubiyetten etkilendikleri iddia edilse bile istatistiksel olarak bunun anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu da bize yatırımcıların duygularıyla değil ağırlıklı olarak şirketin ve ülkenin politik ve ekonomik durumuna göre yatırım yaptıklarını ve şirkete yatırım yapan yatırımcı-taraftarların fanatiklik duygusunun üst düzeyde olmadığını göstermektedir. Yatırımcıların sadece genel eğilimi gösteren borsa endeksinden etkilendiği ortaya çıkmıştır.

X_1 ve X_2 parametreleri ise sözü geçen üç güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken ve Parametreler	Katsayı
Sabit	92,886 (19,645) *
X_1	0,878 (0,832)
X_2	0,56 (0,412)
Galibiyet	-0,668 (-0,121)
Mağlubiyet	-3,271 (0,624)
X_3	0,011 (1,975) *
Düzeltilmiş R^2	0,013
F Değeri	1,854 (0,102)

Not: parantez içindeki değerler t-istatistiklerini göstermektedir. Tek yıldız %5 düzeyinde istatistiki anlamlılığı ifade eder.

6. SONUÇ

Onbir kişinin başarısına veya başarısızlığına dayanan bir yatırım riskli bir yatırımdır. Bu nedenle bir futbol takımına yatırımcılar yatırım yaparken ve hisse senetlerini alırken sadece taraftarlık duygusuyla karar almaz aynı zamanda takıma ait şirketin finansal durumuna, vizyonuna/misyonuna, ülkenin ekonomik ve politik durumuna ve gün içindeki endeksinin genel eğilimine bakarak da karar alırlar. Bu da rasyonel bir yatırımcının yapması gereken bir harekettir.

Günümüzde hisse senedi fiyatları ekonomik ve siyasi gelişmelere karşı finansal piyasaların gelişmesi ve şirketleşmesi nedeniyle duyarlı hale gelmiştir. Bu da doğal olarak şirketleri de etkilemiştir.

Bir şirketin hisse senedinin fiyatı, yatırımcının bu şirketten beklediği kazanç ve nakit akışı ile ilgili performans beklentilerini yansıtır. Yatırımcıların bu beklentileri ekonominin genel performansından etkilenmektedir (Reily, 1992:247).

Bu çalışmanın amacı, Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ş.'nin hisse senedi fiyatı ile Galatasaray futbol takımının yeşil sahada gösterdiği performans ilişkisini araştırmak olarak belirlenmiştir. Normal koşullarda sevinç ve üzüntü gibi duygusal faktörler bireylerin karar ve stratejilerini etkileyebilir. Bu açıdan spor müsabakalarının sonuçlarının yatırımcıları psikolojik açıdan etkilediğine dair literatürde birçok çalışma ortaya konmuş ve maç sonuçlarının borsa endekslerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma ise, bu sonuçtan hareketle hisse senedi fiyatının sahadaki performanstan ilk bakışta (sadece mağlubiyette) etkilendiğini ortaya koymuş fakat bunun istatistiksel olarak kurulan modelde anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Maçtan sonraki ilk işlem günündeki borsa endeksinin kapanış değeri ile ilk seansta gerçekleşen endeks değeri arasındaki fark istatistiksel olarak fiyat üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer iki değişkenin etkisi ise anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, yatırımcıların karar alırken öncelikle Sportif A.Ş.'nin finansal durumuna ve piyasa verilerine (özellikle borsa endeksi) göre hareket ettiklerini göstermektedir. Ayrıca konjonktürel olarak ülkenin içinde olduğu durum da şirketin hisse senedi fiyatını etkilemiş ve yatırımcıları buna göre hareket etmiştir. Bununla birlikte Galatasaray Spor Kulübüne ait iki şirketin birleşme kararı almasından sonra hisse senedi değerlerinin de spekülasyon olarak artması da, yatırımcıların zaman zaman da olsa spekülasyon amaçlı hareket ettiklerini, dolayısıyla fiyatı da etkiledikleri görülmüştür.

Özel durum arzedeabilecek olan maçlar (derbi maçları ve çok önemli Avrupa kupası maçları) seçildiğinde ise gene aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Hatta bu tip kritik maçlar kaybedilse bile hisse senedi fiyatının arttığı da gözlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Akerloff, George A. ve Schiller, R. J. (2010). *Hayvansal Güdüler İnsan Psikolojisi Ekonomiyi Nasıl Yönlendirir ve Küresel Kapitalizm Niçin Önemlidir*, İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Akşar, T. ve Merih, K. (2006). *Futbol Ekonomisi*, İstanbul: Literatür.
- Akşar, T. ve Merih, K. (2008). *Futbol Yönetimi*, İstanbul: Literatür.
- Akşar, T. (2010). *Kulüpler bu sportif A.Ş.'lerden nasıl kurtulacak?*, <http://www.goal.com/tr/news/2556/editoryal/2010/02/16/1793150/goalcom-%C3%B6zel-kul%C3%BCpler-bu-sportif-a%C5%9Flerden-nas%C4%B1l-kurtulacak> (Erişim Tarihi:03.03.2010).
- Ashton, J.K., Gerrard B. ve Hudson R. (2003) Economic impact of national sporting success:evidence from the London stock Exchange, *Applied Economics Letters* 10:783-785.
- Aydın, A. D., Turgut, M. ve Bayırlı, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye'de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl:2007, (1): 59-70.
- Boyle, G. ve Walter, B. (2003). Reflected Glory and Failure:International Sporting Success and The Stock Market, *Applied Financial Economics*, (13): 225-235.
- Dorukkaya, Ş., Kıratlı, A. ve Eriçlioğlu, F.K. (1998). *Türkiye'de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme*, İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Edmans, A., Garcia, D. ve Norli, O. (2007). Sports Sentiment and Stock Returns, *The Journal of Finance*, 62 (4): 1967-1998.
- Eker, G. ve Berument, H. (2007). Football and Exchange Rates: Empirical Support For Behavioral Economics, *Psychological Reports*, (101): 643-644.
- Eker, G., Berument, H. ve Ceylan, N.B. (2009). Soccer, Stock Returns and Fanaticism, *The Social Science Journal*, (46): 594-600.
- Gujarati, D. N., (2004). *Basic Econometrics*, The McGraw-Hill Companies.

- Kimble, C. E. ve Cooper, B.P. (1992). Association and Dissociation By Football Fans, *Perceptual and Motor Skills*, 75: 303-309.
- Loewenstein, G. (2000). Emotions in Economic Theory and Economic Behavior, *The American Economic Review*, 90 (2): 426-432.
- Reily, F. K. (1992). *Investments*, Third Edition, The Dreyden Pres.
- Sevim, Ş. ve Güven, Ö. Z. (2002). Spor Kulüplerinin Halka Açılması ve Hisse Senetlerinin Değerini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Besiktas ve Galatasaray Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi*, 7, Yıl: Aralık 2002: 113-128.
- Scholtens, B. ve Wijtze, P. (2009). Scoring on the Stock Exchange? The Effect of Football Matches on Stock Market Returns: an Event Study, *Applied Economics*, 41: 3231-3237.
- Stadtmann, G. (2006). “*Frequent News and Pure Signals The Case of a Publicly Traded Football Club*”, Joint Annual Meeting 2006 of the International and German-Speaking Associations of Sports Economists (IASE and AK), May 4-6, http://www.holycross.edu/departments/economics/RePEc/spe/Stadtmann_StockMarket.pdf, (Erişim Tarihi:02.03.2010).
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi*, İstanbul: Caretta.
- Whitfield, John (2003). “*Football Results Kick Share Prices*”, Nature, <http://www.nature.com/news/2003/031113/full/news031110-12.html>.
- <http://www.mackolik.com>
- <http://kap.gov.tr/yay/Sirket/sirket.aspx?sirketId=958>
- <http://www.galatasaray.org/sportif/>

İŞLETMELERDE E- TİCARET UYGULAMALARI VE ETİK KAVRAMI

Esra MANKAN

İzmir Üniversitesi Meslek Yüksekokulu
Ağırlama Hizmetleri Programı
esra.mankan@izmir.edu.tr

ÖZET

İşletmeler teknolojiadaki gelişmelerin etkisi ile sürekli değişip gelişen bir süreç içinde bulunmaktadır. Bu süreçte, özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küresel iş anlayışlarının gelişmesi, uluslararası ticaretin yaygınlaşması da işletmelere büyük iş fırsatları sunmaktadır. Değişime ayak uyduramayan işletmeler ise varlıklarını sürdürememe tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedir. İletişim teknolojileri sonucu elektronik ortamda gelişmeye başlayan e-iş anlayışı büyük olanaklar sunmaktadır (Gürsoy, 2006) Fakat son bir-iki yıl içerisinde, bu işlemlerde, özellikle işletmelerle tüketiciler arasındaki elektronik ticaretin (B2C) artış hızında bir yavaşlama söz konusudur. Bunun en önemli nedenlerinden biri, e-ticarette yaşanan sorunların varlığı ve bunların halen devam etmesidir. Bu sorunların çözümü içinse başta ulusal olmak üzere uluslararası çalışmalara ve standartlara ihtiyaç vardır (Anbar, 2001). Bu çalışmada, elektronik ticaretle gündeme gelen etik konular bütüncül bir bakış açısıyla incelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Elektronik Ticaret, Etik.

1. GİRİŞ

Günümüzde ticarette geleneksel yöntemlerinin yerine geçen internetin, günden güne hızla kullanıcı sayısının artırması yeni oluşumları ortaya çıkarmıştır. İnternetin özellikle son 20 yılda büyük artış göstermesi, “küreselleşme” kavramını ortaya çıkarmış ve gerek işletmeler gerekse işletme ile müşteri arasındaki fiziki sınırları ortadan kaldırmıştır. Bu bağlamda elektronik ticaret, hem işletmeler hem de tüketiciler açısından hayatı büyük ölçüde kolaylaştırmıştır (Meşhur, 2008). İnternetin ve elektronik ticaretin batıdaki gelişmesine bakıldığında akıl almaz derecede hızlı bir çıkış sağlandığı gözlerden kaçmamaktadır. Gelişmiş toplumlar elektronik ticaret alanındaki bu gelişmişliklerini ülke ekonomilerine pozitif katkı sağlayarak ön plana çıkarmakta ve hızlı şekilde çalışmalarını sürdürmektedirler (Yarıcı 2008). E-ticaretin bu hızlı gelişimine rağmen, e-ticaretin önünde önemli problemler bulunmaktadır (Anbar, 2001). Bu sorunların çözülmemesi, özellikle tüketicilerle işletmeler arasındaki e-ticaret hacminin gerilemesine yol açabilecektir. Bu çalışmada elektronik ticarete karşılaşılan sorunlar literatür taranarak irdelenmiş ve ne gibi önlemler alınabileceği üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak son yıllarda yapılan çalışmalarda; e-ticaret uygulamalarının dokümantasyon giderlerini azalttığı, işletmenin yeni pazarlara ulaşmasını kolaylaştırdığı ve yeni mal ve hizmetlerin pazara sunulmasını hızlandırdığı ancak, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler karşısında mevcut yasal düzenlemeler yetersiz kaldığını, muhasebe düzeni ve vergilendirme açısından hem ulusal hem de uluslararası hukuki sorunlara yol açtığını, elektronik ticarete ilişkin işlemlerin yarattığı belirsizlik ve takip edilmesindeki güçlükler nedenleriyle, vergi kaçırma ve vergiden kaçınma riskleri olduğu bu yüzden kanun koyuculara ve bu konuda çalışma yapan kurum ve kuruluşlarımıza önemli görevler düştüğü çıkmıştır (Canbaz, 2006) Ayrıca, işletme olarak yüz yüze ticarete alışılmış olması, elektronik ticaret yaparken kişisel bilgilerini vermek istemeyen müşterilerin olabilmesi, işletmelerin müşterilerinin internette ticaret yapma konusunda isteksiz davranması, işletmelerin elektronik ticarete kişi ve kurumlarla pazarlık yapma şansının olmaması gibi problemler saptanmıştır (Yarıcı, 2008). Bunlara ek olarak; elektronik ticaretin vergilendirilmesi ile ilgili olarak tüketim vergilerinde sadeliğe gidilmesi gerektiğini, anlaşılabilir ve esnek bir vergileme sisteminin oluşturulması gerektiğini, konu ile ilgili olarak müteşebbislere danışmanlık yapılması ve uluslar arası müşavirlik hizmeti verilmesi ile vergilendirme konusunda vergi idarelerinin yükünün azaltılması gerektiği sonuçları ortaya çıkmıştır (Kaya, 2007). Maalesef ki ülkemiz, elektronik ticaret konusunda teknik, idari ve hukuki yapısını tamamlamış örnek bir ülke olarak gösterilemediğini

sonuçları ortaya çıkmıştır (Canbaz, 2006). Ancak bu sorunlar uluslararası standartların getirilmesiyle ve kanun koyucuların ciddi yaptırımlarıyla bir nebze olsun çözüme kavuşabilir.

2. ÖNERİLER

İnternet teknolojileri, günümüz dünyasında çok yoğun ve birçok farklı kullanım alanı bulmaktadır. Büyük küçük neredeyse her firma, bir şekilde iş süreçlerinde interneti kullanmakta ve internetin sağlamış olduğu yeniliklerden yararlanmaktadır. Büyük ölçekli firmalar göz önüne alındığında bu kullanım, çok daha profesyonel ve yoğun olarak gerçekleşmektedir. Özellikle büyük ölçekli firmalar için iş süreçlerinde internet teknolojilerinin kullanılmasıyla alakalı “bekle-gör” politikası firmalara çok büyük zararlar getirebilir (Kaya, 2009). Aşağıda bir gelişmişlik göstergesi olan elektronik ticaretin daha hızlı ve güvenli bir şekilde yaygınlaşması için çözüm yolları sunulmuştur.

— Elektronik ticarete ilişkin güvenli bir çerçeve yaratmak amacıyla, patent sözleşmelerinin geliştirilmesi, patent sahibinin izni olmadan hükümetlerin müdahalelerden kaçınması,

— Ülkelerin patent haklarını korumaları konusunda etkin ve adil koruma mekanizmaları geliştirmeleri yönünde teşvik edilmesi,

—Patent hakkının korunması için uygun uluslararası standartların geliştirilmesi

—Çocukların yasadışı ve sakıncalı web sitelerine girişlerini önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması.

—Elektronik ödemeler, güvenlik, telif hakkı, iletişim teknolojileri gibi konularda teknik standartların belirlenmesi

—Ulusal ve uluslararası ticari işlemlerde bir standardizasyon sağlayabilmek için, ülkelerin ve işletmelerin üzerinde anlaşmaya vardığı ortak bir yapı oluşturulması (Anbar 2001).

—Elektronik ticaret ile ilgili kötü örneklerle devletin caydırıcı cezalar uygulaması, internet sayfası güvenlik açıklarının önüne geçilmesi,

—Devletimizin hukuki sorunlara yönelik olarak gerekli yasaları tamamıyla oluşturması,

—Halkımız çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından elektronik ticaret konusunda bilgilendirilmesi,

—İşletmelerin elektronik ticaret konusunda bilgili elemana sahip olması,

3. SONUÇ

E-ticaret, bilim ve teknolojiyi üreten, süratle ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştüren gelişmiş ülkeler ile endüstri toplumu olmadan bilgi toplumu olmaya çalışan geri kalmış ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki refah düzeyi farkını daha da artıracaktır.

Elektronik ticaret, bir yandan yeni iş alanları, görev ve unvanlar ortaya çıkarırken, diğer yandan da organizasyonların yatay ve dikey olarak büzülmesi ve geleneksel ticarete rol alan bazı unsurların ortadan kalkması nedenleriyle işgücü fazlası ortaya çıkacak, dolayısıyla işsizlik artacaktır.

E-ticaret, bütünüyle alındığında ülkemizde teknik yapısı itibari ile denetime müsait bir nitelikte değildir. İnternete girmek çeşitli olanaklarını kullanmak için herhangi bir yasal formalite, başvuru izni, onay gibi işlemler söz konusu değildir. İnternetin hukuki anlamda bir sahibi yoktur; belli bir işleticisi ve/veya yöneticisi de yoktur. Bu nedenle internetin kullanımında ortaya çıkabilecek suiistimalleri, aşırılıkları, usulsüzlükleri, kural dışı davranışları denetleyip, yaptırım uygulayacak merkezi bir otorite de bulunmamaktadır. İnternetin bu niteliği, uluslar arası ya da uluslar üstü organizasyonlar tarafından dikkate alınmalı ve çözüm üretilmelidir (<http://www.sanalkurs.net/forum/eticaret/eticaretin-etkilerine-karsilasilan-sorunlar>).

KAYNAKÇA

Anbar, A. (2001). E-Ticarete Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (2): 18-32.

Bulut, A. Z. , Öngören, B. ve Engin, K. (2006). Kobi’lerde Elektronik Ticaretin Kullanımı: İstanbul Örneği, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (2): 150-161.

Bakırtaş, H. ve Tekintaş, A. (2006). E-Ticaretin Girişimcilik Üzerindeki Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16: 131.

- Canbaz, S. (2006). Türkiye’de Elektronik Ticaret Uygulamasında Karşılaşılan Muhasebe Sorunları (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, K ve Kalaycı, C. (2003). Elektronik Ticarete Güvenlik ve Açık Anahtar Yapısı, *Standart Dergisi*, 494: 32.
- Deniz, R. B. (2001). *İşletmeden Tüketicie İnternette Pazarlama ve Türkiye'deki Boyutları*. İstanbul: Beta Basım.
- Erdem, A. ve Efiloğlu, Ö. (2004). Bilgi Çağında Elektronik Ticaret, http://www.e-kavram.com/eticaret/5.asp?makale_id=101 adresinden alınmıştır.
- Gürsoy, M. (2006). Türkiye Ve Kuzey Kıbrıs İşletmelerinin E-Kurumsal Kaynak Planlaması İle İlgili Karşılaştığı Sorunlar, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2): 85-104.
- Haşiloğlu, S. B. (2007). *Elektronik Posta İle Pazarlama*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kayihan, Ş. ve Yıldız, H. (2004), *Elektronik Ticaretin Hukuki ve Vergi Boyutu*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kaya, Ö. (2007). Tüketim Vergileri Boyutunda Elektronik Ticaret (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kaya, C. (2009). Elektronik Ticaretin Rekabete Etkileri (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Meşhur, Ö. (2008). İşletmelerden Tüketicilere Elektronik Ticaret ve İncelenmesi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Öğüt, A. (2006). Turizm Sektöründe Elektronik Ticaretin Boyutları ve Antalya İli Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Özbay, A. ve Devrim, J. (2000). *E-Ticaret Rehberi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Özbay S. ve Akyazı, S. (2004). *Elektronik Ticaret*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shaw, M., Banning, R. W. (2000). *A Handbook on Electronic Commer.* Berlin: Springer-Verlay Ltd.
- Sucuoğlu, S. (2008). Elektronik Ticaretin Kobi’lerde Kullanımı Aydın Merkez Örneği (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Şetvan, C. (2007). Kobi’lerin Elektronik Ticarete Geçişlerinde Yaşadıkları Problemler (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Ünal, S. (2006). Elektronik Ticarete Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- Varinli, İ. ve Öz, M. (2006). Elektronik Ticarete Etiksel Açıdan Bakış, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2): 69-84.
- Yarıcı, M.(2008). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Elektronik Ticaret Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı.
- Yeşil, A. (2008). *E-Ticaret- İnternet Ortamında Ticaret*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

İnternet adresleri

- E-Ticaretin Etkileri ve Karşılaşılan Sorunlar, <http://www.sanal.kurs.net/forum/ticaret/ticaretin-etkileri-ve-karşılaşılan-sorunlar-t2097.0.html> adresinden alınmıştır, (17.01.09).
- http://eskisite.bilgisite.com/etic_lojistik2.htm, (12.03.09).

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN GIDA HARCAMALARINDA REKLAMIN ETKİLERİ: ANKARA VE ARDABİL ÖRNEĞİ

Bahar GÜRDİN

Adnan Menderes Üniversitesi
Kuyucak Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümü
bahargurdin85@hotmail.com

ÖZET

Ankara merkezde ve Ardabil merkezde okuyan üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bu araştırma, reklamların öğrencilerin satın alma davranışlarında etkili olup olmadığını ve iki ülke öğrencilerinin karşılaştırılıp hangi ülkede reklamların daha çok göz önünde bulundurulduğunu saptamak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamında 800 üniversite öğrencisine anket uygulanmıştır. Üniversite öğrencilerinin bulundukları topluma ve kültüre göre farklılıklar göstereceği ve bunun da satın alma davranışlarını etkileyeceği düşüncesiyle tabakalı örnekleme yapılmış ve üniversiteler Ankara ve Ardabil üniversiteleri olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Araştırmada; Ankara’da 16 soru ve Ardabil’de 15 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır, elde edilen veriler istatistik paket programı kullanılarak tasnif ve analiz edilmiştir. Verilerin analizinde ki-kare bağımsızlık analizi uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Reklam, Üniversite Öğrencileri, Ardabil, Satın Alma Davranışları, Gıda Harcamaları.

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte sınırları genişleyen işletmeler, diğer işletmelere karşı reklam avantajı sağlamak, satışlarını ve pazar paylarını artırmak için sık sık tüketicileri etkilemeye çalışmaktadırlar. Bunu sağlamanın en etkili yolu tutundurma araçlarını kullanmaktır. Tutundurma araçları arasından da, hem göze, hem kulağa, hem de duygulara hitap eden reklamlar en etkili ve en önemlilerindendir.

Tüketiciler, üretici ve satıcı işletmelerin yaptığı reklamlar sayesinde; ürünün özellikleri, fiyatı vs. gibi konularda ürünler hakkında geniş bilgiye ulaşabilmektedir. Reklamlar ürünleri tanıtmının yanı sıra; kişileri çeşitli duygulara sürükleyip ikna etmeye çalışmaktadırlar.

Araştırmanın amacı; Ankara ve Ardabil’deki üniversite öğrencilerinin gıda harcamalarında reklamlardan etkilenip etkilenmedikleri dikkate alınıp, her iki ülkenin üniversite öğrencileri arasında reklamların etkilerinin farklılıklarını ortaya koyabilmektir. Böyle bir çalışma yapmaktaki amaç; Avrupa Ülkeleri ve ABD’de önemli bir tutundurma aracı olan reklamın, İslami temele dayalı bir ülkede de aynı derecede öneme sahip olup olmadığını araştırıp, işletmelerin bu tarz ülkelere de aynı tür tutundurma araçlarıyla ulaşip, başarıyı elde edemeyecekleri hakkında yardımcı olmaya çalışmaktır.

Bu çalışma sayesinde; farklı kültürlerle sahip ülkelere gıda ürünleri gönderen üretici ve satıcı işletmelerin ne gibi sorunlarla karşılaşabileceklerini ve sadece ürünün fiyatının, kalitesinin vs.’nin değil, aynı zamanda ürünün tutundurma yöntemlerinin de büyük bir öneme sahip olduğunun farkına varılması sağlanmaya çalışılacaktır.

2. UYGULAMA

Ankara ve Ardabil’deki üniversite öğrencilerinin gıda harcamalarında reklamın ne derecede etkili olduğunu belirleyebilmek amacıyla araştırma kapsamında çalışmanın veri toplama bölümünde bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın ana amacı; Ankara ve Ardabil’deki üniversite öğrencilerinin gıda harcamalarında reklamın satın alma davranışını etkileyip etkilemediğinin ölçülmesi, reklam dışında

hangi faktörlerin satın alma davranışlarında etkili olduğunun ve üniversite öğrencilerinin en çok hangi tür reklamlardan etkilendiğinin ölçülmesidir.

Pazara yeni giren bir mal veya hizmetin reklam olmaksızın pazarda halihazırda var olan mal ve hizmetler arasında yer alabilmesi neredeyse olanaksızdır. İşletmeler, reklam yoluyla; pazara girme, verimliliklerini sürdürme, sermaye ve girişimlerini değerlendirme, pazara sürdükleri mal ve hizmete talep yaratma ve yeni yatırımlara girişme desteği sağlamaktadırlar.

Bu çalışma ile gıda ürünleri üreten ve satan işletmelerin yaptıkları reklamlardan, hangi ülkenin öğrencilerinin, ne oranda etkilendiği ve bu doğrultuda bu işletmelerin gerçekten amaçlarına ulaşp ulaşmadıkları incelenecektir. Bu çalışma sonucunda öğrencilerin gıda harcamalarında reklamdan etkilenmedikleri saptanırsa, bu sonucun işletmelere sağlayacağı zararlar göz önüne serilecek ve gereksiz yere yapılan, satış artırma konusunda yeterli faydayı sağlayamayan reklamlar hakkında işletmeler uyarılacaktır.

Araştırmada;

- 1) Ankara ve Ardabil'deki üniversite öğrencilerinin gıda harcamalarında reklamdan etkilenip etkilenmedikleri
- 2) Ankara ve Ardabil'deki üniversite öğrencilerinin en çok hangi tür reklam araçlarından etkilendikleri
- 3) Ankara ve Ardabil'deki üniversite öğrencilerinin gıda harcamalarında en çok hangi tür faktörü göz önünde bulundurdıkları
- 4) Ankara ve Ardabil'deki üniversite öğrencilerinin gıdaya yönelik reklamların çekiciliği
- 5) Ankara ve Ardabil'deki üniversite öğrencilerinin gıdaya yönelik reklamlardan etkilenme dereceleri
- 6) Ankara ve Ardabil'deki üniversite öğrencilerinin gıdaya yönelik reklamlarda dikkatlerini çeken unsurlar, hedeflenen bilgilerdir.

Araştırma kapsamında bulunan İran reklamlar açısından incelenecek olursa, İran'da genellikle yabancı markaların reklamlarının yapılması yasaktır, örneğin; ABD'ye ambargo konmuştur ve İran'da kendi ürünlerinin reklamları yapılmaktadır.

ABD yasalarına göre şirketler İran'da lisansörlerinin pazarlamasına destek de bulamamaktadır. İran'da reklam ruhi kirlilik olarak adlandırıldığı için reklam hoş görülmemektedir. Dolayısıyla; Coca Cola ve Pepsi, ülkede reklam yapamamaktadır(www.gidasanayii.com, Erişim Tarihi: 17.10.2008).

2.1 Araştırmanın Dar Alanının Belirlenmesi

Yığının çok büyük olmasından dolayı araştırma kapsamına Türkiye'nin Ankara ilindeki 4 üniversitenin öğrencileri ile İran'ın Ardabil ilindeki 4 üniversitenin öğrencileri dahil edilmiştir. Bu düşünce altında Türkiye'de 128.462 ve İran'da 116.538 kişi olan yığınlardan hoş görülecek 0,05'lik hata payıyla örneklem çapı her iki ülkede de minimum 383 olarak hesaplanmış ve bu doğrultuda her iki ülkeye de 400'er anket dağıtılmış ve tamamına cevap alınmıştır. Anketler Ankara merkez ve Ardabil merkezde uygulanmıştır. Üniversite öğrencilerinin bulundukları topluma ve kültüre göre farklılıklar göstereceği ve bunun da satın alma davranışlarını etkileyeceği düşüncesiyle tabakalı örnekleme yapılmış ve üniversiteler Türkiye ve İran üniversiteleri olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Ankara'da bulunan üç devlet (Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi) ve bir vakıf (Başkent Üniversitesi) üniversitesi ile İran'da bulunan üç devlet (Mazenderan Üniversitesi, Meşkin Üniversitesi ve Ardabil Üniversitesi) ve bir vakıf (Özel Azad Üniversitesi) üniversitesi araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın, Ankara ve Ardabil'deki üniversite öğrencilerini kapsamı nedeniyle üniversitelerin öğrenci sayılarının üniversiteler arasında oranlanmasıyla bir dağılım yapılmıştır. Bu dağılım sonucunda Ankara'da; Gazi Üniversitesi'ne 184, Ankara Üniversitesi'ne 92, Hacettepe Üniversitesi'ne 80 ve Başkent Üniversitesi'ne 44 anket uygulanmıştır.

Ardabil'de ise; Ardabil Üniversitesi'ne 125, Meşkin Üniversitesi'ne 112, Mazenderan Üniversitesi'ne 87 ve Özel Azad Üniversitesi'ne 76 anket uygulanmıştır.

2.2 Veri Toplama Yöntemleri

Veri toplama yöntemi olarak araştırmada; Ankara'ya 16 sorudan, Ardabil'e ise 15 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin ilk 8 sorusunda deneklerin; yaş, cinsiyet, yaşadıkları yer, okul, aylık harcamaları ve gelirlerle aylık gıda harcamaları gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuş, 9 ile 16. sorular arasında da, çalışmaya yönelik ana sorular deneklere yöneltilmiştir.

Çalışmada karmaşık soru tiplerinden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin; 14, 15 ve 16. soruları açık uçlu sorulardan ve diğer sorular da uygun seçeneğin işaretleneceği sorulardan oluşmaktadır.

2.3 Veri Ve Bilgilerin Analize Hazırlanması

Anketler uygulandıktan sonra anket formları bilgisayara girilebilecek bir veri düzeyine getirilmek üzere kodlanmıştır. Kodlanan veriler istatistik paket programında tasnif ve analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde ise “ki-kare” bağımsızlık testi uygulanmıştır.

3. SONUÇLAR

Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar;

Araştırmaya katılan öğrencilerin büyük bir çoğunluğunu hem Ankara'da hem de Ardabil'de 16-21 yaş arasında bulunan kişilerin oluşturduğu ve bu öğrencilerden de Ankara'da 250'sinin, Ardabil'de 259'unun kız öğrenci olduğu belirlenmiştir.

Ankara ve Ardabil'de öğrencilerin çok büyük bir çoğunluğunun harcamalarını ailelerinin karşıladığı ve genellikle de Ankara'daki öğrencilerin ellerine 301-500 Lira, Ardabil'deki öğrencilerinse 300 Lira ve altı aylık geçtiği ve bu miktarların da, hem Türk hem de İranlı öğrencilerin 125 Lira ve altını gıda harcamasına ayırdıkları gözlenmiştir.

Türk ve İranlı öğrencilerin büyük çoğunluğu gıda harcaması yaparken reklamları göz önünde bulundurdıkları ve en çok da dikkatlerini çeken reklam aracının; Türk öğrenciler için, TV, İranlı öğrenciler için ise, tavsiye olduğu öğrenilmiştir.

Türk öğrenciler gıda harcaması yaparken en çok ürünün kalitesini göz önünde bulundururken bunu üretim ve son kullanma tarihleri ve ardından da reklamlar takip etmiştir, son sırada ise; ürünün katalog ürün olması yer almaktadır. İranlı öğrenciler ise; en çok marketin yerini, ardından marka imajını ve marka imajını takiben de reklamı göz önünde bulundururken, sonuncu olarak da ürün kalitesini göz önünde bulundurmaktadırlar.

Hem Türk ve hem de İranlı öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun dikkatini reklamlar çekmekte ve reklamlardan da ara sıra etkilenmektedirler.

Türk ve İranlı öğrencilerde gıdaya yönelik reklamlarda en çok dikkati çeken unsur değerlendirildiğinde ise; Türk öğrencilerin dikkatini en çok reklamın bilgi unsuru içermesi çekmekte iken, ikinci sırada reklamın sıra dışı olması, üçüncü sırada marka ve son sırada da ürünün sağladığı faydaların açıklanması öğrencilerin dikkatini çekmektedir. İranlı öğrencilerin ise; en çok dikkatini reklamın komedi unsuru içermesi çekerken, ikinci olarak ürünün sağladığı faydaların açıklanması ve üçüncü olarak marka dikkatlerini çekmekte ve en az dikkatlerini çeken unsur ise reklamın bilgi unsuru içermesidir.

Yapılan değerlendirme sonucunda Ankara'da en akılda kalan reklamlar sırasıyla; Magnum Çikolata, Coca Cola, Dido, Sütaş ve Magnum Dondurma reklamlarıdır.

Türk öğrenciler için gıdaya yönelik reklamlarda en çok etkileyen unsur sırasıyla; oyuncu, reklam senaryosu, ürün, slogan ve komedi içeriği iken; İranlı öğrenciler için gıdaya yönelik reklamlarda en çok etkileyen unsur sırasıyla; ürünün kalitesi, ürünün faydaları, ürünün içeriği, reklamın kalitesi ve ürünün fiyatıdır.

Yapılan bütün analizler ve değerlendirmeler sonucunda İran ve Türkiye arasında oldukça büyük ve ilginç farklılıklar gözlenmiştir. Bu farklılıklar değinilecek olursa;

- İran reklamlarında yabancı markaların yer almaması, gıda ürünlerinin reklamlarında marka adı verilmemesi Türkiye ile karşılaştırıldığında oldukça ilgi çekicidir.
- İran'a reklam araçları açısından bakınca da Türkiye'den oldukça farklıdır. Mesela; billboard, afiş, katalog ve broşür İran'da kullanılmamaktadır. Halbuki bu reklam araçları Türkiye, Avrupa ülkeleri ve ABD'de gibi ülkelerde oldukça yaygın kullanılmaktadır.

- Türkiye’de oldukça yaygın kullanılan indirim çekleri ve katalog ürünlerin yine İran’da kullanılmaması İran’ın Türkiye’den farklılıklarından birini oluşturmaktadır.
- İran’da reklam oyuncularının ünlü olmamasına ve genellikle de reklam oyuncularının erkeklerden seçilmesine özen gösterilmektedir. Bu da Türkiye’den farklı olduğu bir diğer husustur.

İran’da sporcuların, aktrislerin vs. reklamlarda oynamaması bu camia tarafında da tepki toplamaktadır. Aktrisler ABD’li ünlülere reklamlarda rol almaları konusunda izin verilirken İranlı ünlülere yasaklama getirilmesinin haksızlık olduğunu ve reklamlar aracılığıyla elde edecekleri gelirlerin de kısıtlandığını dile getirmektedirler. Hükümet ise; spor ve sanat alanında tanınmış İranlı isimlerin İran İslam Cumhuriyetini onore ettiklerini ve bu nedenle reklamlar aracılığıyla tüketim kültürünün bir parçası olmalarının doğru olmadığını savunmaktadırlar.

Bu karşılaştırmaya öğrenciler düzeyinde baktığımızda ise; İranlı öğrencilerin gıda harcamalarında reklamlardan etkilenmeleri de doğal olarak İran’ın reklamları özgür bıraktığı koşullarda olmaktadır. Mesela; gıdaya yönelik reklamlarda Türk öğrencileri en çok etkileyen unsur oyuncu iken; İranlı öğrencilerin böyle bir seçeneği olmadığından dolayı anket sorularına dahil bile edilmemiştir. Türk öğrenciler beğendikleri gıda ürünlerine yönelik reklamları rahat bir şekilde marka adıyla hatırlayabilmekte iken; İranlı öğrencilerin böyle bir avantajı yoktur. Bunun asıl zararı gıda ürünü üreten işletmelere olmaktadır. Çünkü işletmeler ürünlerini hatırlatmakta ve diğer ürünlerle kendi ürünleri arasındaki farklılıkları, üstünlükleri vs. dile getirmekte zorluk çekmektedirler. Bu uygulama dış ülke reklamlarında da geçerlidir. Mesela; Coca Cola ve Pepsi Cola ülkede ürünlerinin reklamlarını yapamamaktadırlar.

Yapılan analizler sonucunda; Türk ve İranlı üniversite öğrencilerinin gıda harcamalarında reklamlardan etkilenmedikleri gözlemlenmiştir.

Ankara açısından çıkarılacak en önemli sonuç; gıdayla ilgili reklamların öğrencileri satın almaya motive etmekte başarısız olmasıdır. Bu noktada reklam kampanyaları planlamasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Burada, üretici ve satıcı işletmelere düşen en önemli görev, reklam kampanyalarına başlamadan önce tüketici profilini değerlendirmek ve reklam araştırmalarına ağırlık vererek, tüketicinin ne istediğini ve ürünü nasıl görmek istediğini analiz etmek olmalıdır. Aksi halde; işletmelerin reklam harcamalarında büyük zararlara uğraması kaçınılmaz olacaktır.

Ardabil’de için çıkarılacak sonuç ise; İran menşeli olmayan gıda ürünü üreten ve satan işletmelerin, İran’ın bir İslam Cumhuriyeti olduğunu ve hangi tür reklam araçlarının kullanılabileceğini, yaygın olarak reklamlarda ön planda tutulan oyuncu ve markanın İran’da bir etkisinin olmayacağını bilmesi gerekmektedir. İran reklam piyasasında gösterime girebilmek ve etkinliği sağlayabilmek için, ürün kalitesinin ve ürün faydalarının ön plana çıkartıp, tüketicuyu reklamları izlerken eğlendirmeye odaklanılmalıdır. Aksi halde; Türkiye’de, Avrupa ülkelerinde ve ABD’deki stratejileriyle, İran gıda ürünleri reklam piyasasına girmek ve başarılı olmak imkansızlaşabilir.

Araştırmada tüketicilerin en çok dikkatini çeken reklam aracı; Ankara’da TV iken İran’da tavsiye olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda; işletmeler Ankara’da TV reklamlarına yönelirken, Ardabil’de tüketiciler arasında tavsiye edilebilirliklerini artıracak uygulamalarda bulunmalıdır.

Elde edilen sonuçlar arasında; gıda ile ilgili reklamlarda Türk öğrencilerin dikkatini en çok reklamın bilgi unsuru içermesi çekerken, İranlı öğrencilerin dikkatini en çok reklamın komedi unsuru içermesini çekmektedir. Dolayısıyla; işletmeler, Ankara’da reklamlarının bilgi unsuru içermesine Ardabil’de ise; reklamlarını komedi unsur içermesine özen göstermelidirler.

Sonuç olarak; işletmelerin uyguladıkları reklamların satışları artırma konusunda yeterli faydayı sağlayamadığı ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

Çırpıcı, F. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Reklamlara Yönelik Tutum ve Davranışları Üzerinde Bir Araştırma (*Basilmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi.

<http://www.1bilen.com/wiki/images/2/29/Maslow.jpg>, (30.11.2008).

<http://www.gidasanayii.com/modules.php?name=News&file=article&sid=11800>, (17.10.2008).

- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1997). *Marketing an Introduction*, New Jersey: Prentice Hall International, 4th Edition.
- Kotler, P., Ang, S. H. ve Leong, S. M. (1999). *Marketing Management An Asian Perspective*. Singapore: Prentice Hall.
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaa, S. ve Hogg, M. K. (20002). *Consumer Behaviour a European Perspective*. Spain: Prentice Hall Inc., 2nd Edition.
- Temel, S. (2006). Televizyon Reklamlarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkilerinin Üniversite Öğrencileri Bağlamında Araştırılması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Vatan Gazetesi, (20.02.2007).
- www.sabah.com.tr, <http://arsiv.sabah.com.tr/2009/02/28/haber,3489ADBDDC0B4D79AD96AB583E9462E2.html>, (10.03.2009).
- www.ulkeler.net, <http://www.ulkeler.net/iran.htm>, (20.10.2008).
- www.ulkeler.net, <http://www.ulkeler.net/turkiye.htm>, (20.10.2008).

TÜRKİYE’DE MOBİL NUMARA TAŞINABİLİRLİĞİ UYGULAMASI VE ETKİLERİ: TÜKETİCİLERİN OPERATÖR DEĞİŞTİRME NİYETİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Tülin DURUKAN
Kırıkkale Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
t.durukan@kku.edu.tr

İbrahim BOZACI
Kırıkkale Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
ibrhmbzc@kku.edu.tr

A.Buğra HAMŞİOĞLU
Kırıkkale Üniversitesi
S.B. Enstitüsü
ahbugra@yahoo.com

ÖZET

Mobil numara taşınabilirliği sistemi, aboneye numarasını değiştirmeden hizmet aldığı mevcut operatörü değiştirme olanağı sağlamaktadır. Bu çalışmada mobil numara taşınabilirliğinin etkileri teorik olarak incelenmiş ardından tüketici odaklı bir bakış açısıyla yapılan yüz yüze anket çalışması ile mobil numara taşınabilirliği uygulamasından tüketicinin memnuniyeti ve uygulama hakkında tüketiciyi aydınlatma faaliyetlerinin yeterliliği ile operatör değiştirme niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Özellikle küresel krizin aşılmaya çalışıldığı günümüzde sektörel rekabeti ve tüketici refahını artırıcı bu tür düzenlemeler hakkında yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçların, ilgili kamu kurum, kuruluşları, operatörler ve tüketicilerce dikkate alınmasının hedeflenen sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobil Numara Taşınabilirliği, GSM ve Rekabet, Mobil İletişim Pazarı.

1. GİRİŞ

Mobil numara taşınabilirliğinin 9 Kasım 2008 tarihinde başlamasıyla mobil telefon abonealarının istediği operatörden mevcut numaralarını değiştirmeden hizmet alabilmesi sağlanmış, sektörde rekabet artmış, firmalar ürün çeşitliliği, kalite ve fiyat alanında alışılmadık uygulamalara başvurmak zorunda kalmışlardır. Operatörler daha çok kalite, indirimler, sınırsız konuşma ve mesajlaşma tarifeleri ve dünya lideri olma gibi faktörler üzerinde yoğunlaşarak potansiyel müşterileri etkilemeye ve olası müşteri kayıplarını da önlemeye çalışmışlardır.

Mobil numara taşınabilirliği tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de oligopol pazar yapısına sahip olan mobil iletişim sektöründe rekabeti artırıcı ve tüketiciyi koruma ve istediği operatöre rahatça geçebilmesini sağlayan, operatör değiştirme maliyetlerini düşüren bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat birçok dünya ülkesinde olduğu gibi uygulamadan istenen sonuçlar elde edilememektedir. Bu durum, numara taşınabilirliğinin daha iyi anlaşılması ve uygulamadan daha başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için; farklı açılardan araştırma ve analizler yapılması ve bunların sonuçlarının dikkate alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Konu ile ilgili araştırmalar marka değiştirme davranışları, operatör değiştirme maliyetleri, müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi faktörlerin operatör değiştirme üzerine etkisi ve numara taşınabilirliğinin operatör değiştirme niyetine etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Ürper’in 2009 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, müşteri memnuniyeti ve algılanan fiyat düzeyi ile numara değiştirme niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buehler ve Haucap (2004) Mobil Numara Taşınabilirliği (MNT) ve etkilerini matematiksel modellerle açıklamışlardır. Diğer taraftan Buehler ve diğerleri (2005) de MNT ve etkilerini Avrupa düzeyinde araştırmışlardır. Shin (2006) MNT’nin Amerika için etkilerini incelemiş Shin ve Kim (2008) çalışmalarında müşteri memnuniyeti, değiştirme niyeti, değiştirme engelleri, müşteri bağlılığı, değiştirme maliyeti, servis kalitesi ve algılanan fiyat gibi değişkenler arası ilişkileri anlamaya çalışmışlardır. Ayrıca birçok ülkede uygulamanın fayda ve maliyetlerini ölçmeyi amaçlayan detaylı

çalışmalar mevcuttur. NERA' nın (National Economis Research Associates) (1998) Honk Kong için yaptığı çalışma fayda maliyet analizi niteliğinde olmuş ve bu gibi çalışmalar Nijerya, Malezya gibi birçok ülke tarafından da gerçekleştirilmiştir.

3. UYGULAMANIN ETKİLERİ

Tüketiciler açısından mobil numara taşınabilirliği uygulamasının faydalarını beş ana başlıkta toplamak mümkündür. Öncelikle MNT uygulaması olmasaydı dahi, numarasını değiştirecek olanlar için bu kullanıcılar tanıdıklarını bilgilendirme, cevapsız çağrılar gibi olumsuz durumlardan kurtulurken sadece MNT uygulaması olduğunda numarasını değiştirenler için ise kendi ihtiyaçlarına en iyi cevap veren operatörden hizmet alabilme imkânı doğmuş olacaktır. Diğer taraftan mevcut operatörünü değiştirsin veya değiştirmesin tüm kullanıcılar piyasadaki artan rekabet dolayısıyla daha düşük fiyat, daha kaliteli hizmet gibi faydalar sağlayacaktır. Arayan aboneler ise numarasını değiştiren tanıdıkları ile iletişime geçmek için katlanması gereken yeni numarayı bulma maliyetlerine katlanmak zorunda kalmayacaklardır. Aşağıda Tablo 1'de mobil numara taşınabilirliği uygulamasının tüketiciler açısından faydaları özetlenmektedir.

Tablo 1: MNT Uygulamanın Faydaları MNT: Mobil Numara Taşınabilirliği

Tür	Kullanıcılar	Faydalar
1A	MNT olmaksızın operatör değiştirenler	Numara değiştirme maliyetinden kurtulurlar (kullanıcıları bilgilendirme, cevapsız çağrılar,...)
1B	Sadece MNT varken numara değiştirenler	Daha iyi bir operatöre geçmiş olmaktan faydalanırlar
2	Tüm Kullanıcılar	Artan rekabetin getirdiği fiyat indirimlerinden faydalanırlar
3	Arayan Kullanıcılar	Değişen numaraları bulma maliyetlerinden kurtulurlar
4	Tüm Kullanıcılar	Mülkiyet haklarının yeniden dağıtımıyla numara değerine artan yatırımdan faydalanırlar

Kaynak: Buehler, S; Dewenter, R; Haucap, J. (2005), "Mobile Number Portability in Europe" den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bunların yanında işletmeler, numara değiştiğinde potansiyel arayacak olanları bilgilendirmek ve iş dokümanlarının yanı sıra reklam materyallerini de değiştirmek suretiyle, oluşacak maliyetleri ve olası iş kayıplarını önleyerek maliyet tasarrufu sağlarlar.

Mobil numara taşınabilirliği, servis sağlayıcılara, hizmet ve fiyat avantajı geliştirerek tarafsız ve iyi hizmet almak isteyen müşteriler için rekabet etme imkânı sağlar.(Malaysian Communications and Multimedia Commission.(2005), Public Inquiry Paper, Malaysia).

Uygulamanın maliyetlerine bakıldığında genelde operatörler için olmakla birlikte tüketiciler için de bir takım dezavantajları olduğu görülmektedir. Dolaylı maliyetler olarak nitelendirilen ve GSM abonelerinin telefon kullanırken farklı şebekeleri fark etmelerindeki güçlükten kaynaklanan tarife şeffaflığının kaybedilmesi bunların en sık karşılaşılanıdır. (Örneğin; 0532-0533-0536-0537 ile başlayan numaraların Turkcell'e ait olması, 0505-0506 ile başlayan numaraların Avea'ya ait olması gibi) (Tariff Transparency). Böylece eğer konuşma ücretleri şebekeler arası değişiyorsa ön numaralar iletişime geçilecek olan şebekeyi göstermeyeceğinden, müşteriler konuşmanın doğru ücretinin farkında olamayacaklardır. (Srinuan ve diğerleri, 2009: 1-20). Ülkemizde operatörü değiştiren numaraları arayanlara uyarı tonu gönderilerek bu sorun aşılmaya çalışılmaktadır.

Amerika'daki uygulamaya bakıldığında; teorik bir yaklaşımla MNT'nin uygulandığı birinci yıl, 30 milyon abonenin numara değiştirmesi öngörülmüştür. Ancak, Federal İletişim Komisyon'undan (FCC,2005) elde edilen verilere göre, sadece 7,8 milyon Amerikalı bir operatörden diğerine geçmiştir. (Shin, 2005: 1-14). Benzer durumlar, diğer ülkelerde de karşımıza çıkmakta ve sebeplerinin araştırılması gereği doğmaktadır.

Araştırmalardan elde edilen bulgular, müşteri memnuniyeti, numara değiştirme engelleri ve demografik yapının abonelerin operatör değiştirme niyetini belirgin bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bunlar arasında değiştirme engelleri en belirgin etkiye sahiptir. (Shin ve diğerleri, 2008:854-874). Teorik ve ampirik araştırmalar, değiştirme maliyetlerinin pazar rekabetini azalttığını, kalitesi düşük mal ve hizmetin, yüksek fiyatlara satılarak tüketici refahının azalmasına sebep olduğunu göstermiştir. (Maicas ve diğerleri, 2009: 1-10). Numara taşınabilirliği uygulaması kamu kurumları tarafından, söz konusu engelleri azaltmak amacıyla uygulamaya konulmakta, fakat yeterli kadar verim alınamamaktadır.

4. TÜKETİCİ FARKINDALIĞI, ALGILANAN MNT UYGULAMASI MEMNUNİYETİ, KAMUYU AYDINLATMA FAALİYETLERİ VE OPERATÖR DEĞİŞTİRME NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Önem, Amaç, Yöntem ve Hipotezleri

Şüphesiz ki küreselleşen dünya tüketici odaklı olmayı ve onların sorun, istek ve beklentilerini göz önüne almayı gerektirmektedir. Rekabeti ve hizmet kalitesini artırıcı, tüketici yönlü uygulamalar gün geçtikçe artmakta, bu gibi uygulamaların etkilerinin incelenmesi ve nasıl daha etkili ve verimli hale getirileceğinin araştırılması gerekmektedir. Bu çalışma, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve uygulamada karşılaşılan eksiklikleri saptamak açısından önem arz etmektedir.

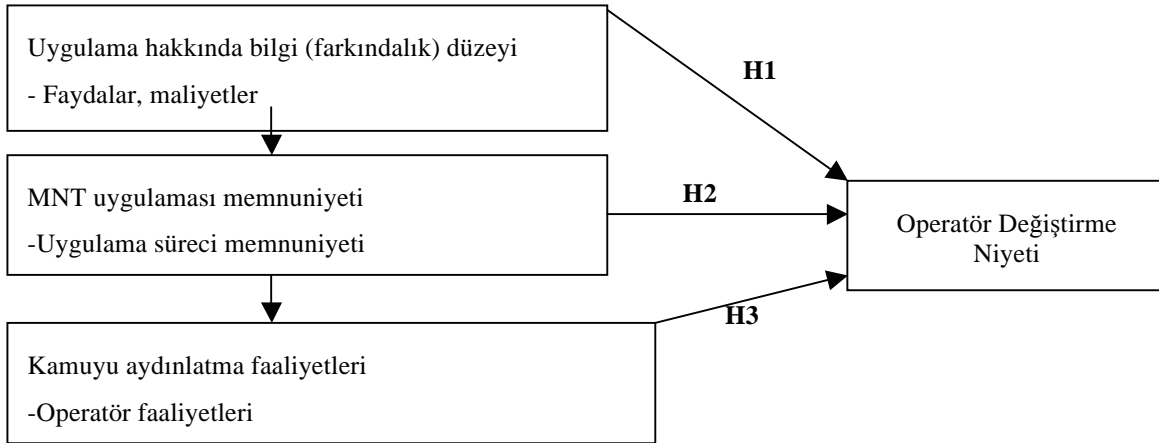
Araştırmada mobil numara taşınabilirliği hakkında üniversite öğrencilerinin farkındalık (bilgi) düzeyi, mobil numara taşıma süreci memnuniyeti ve algılanan kamuyu aydınlatma faaliyetleri ile bunların numara değiştirme niyeti arasındaki ilişkileri, ölçmek hedeflenmiştir. Belirtilen hedeflere ulaşmak için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Müşterilerin uygulama hakkında farkındalık düzeyi ile operatör değiştirme niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: MNT uygulaması memnuniyeti ile operatör değiştirme niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Algılanan kamuyu aydınlatma faaliyetleri ile operatör değiştirme niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



4.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklem

Çalışmanın evreni Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde öğrenim görmekte olan 2122 öğrenciden oluşmaktadır. Gerekli örneklem sayısı 2200 evren büyüklüğünde % 5'lik bir belirlilik (certainty) düzeyinde 327'dir.(Altunışık ve diğerleri, 2007: 127). Elde edilen veriler rasgele seçilen 350 öğrenci tarafından doldurulan anket formları ile sağlanmıştır.

4.3. Anket Formu

Anket formunda (a) demografik bilgileri, mobil telefon kullanım süreleri ve bu süre içerisinde operatör değiştirme davranışları ile en çok kullanılan operatörü belirlemek üzere Ürper'in 2009'daki çalışmasından yararlanılmış, (b) öğrencilerin numara taşınabilirliği ile ilgili farkındalık (bilgi) düzeyini ölçmeyi amaçlayan sorularda da NERA (1998)'nin fayda ve maliyeti ölçmeyi amaçlayan fizibilite çalışmasından yararlanılmıştır. (c) MNT uygulaması memnuniyetini ölçmeyi amaçlayan soruların oluşturulmasında Eroğlu'nun 2005'deki müşteri memnuniyeti çalışmasından yararlanılmış, (d) müşterilerin numara değiştirme niyetini ölçme soruları da yine Ürper'in (2009)'daki çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket verileri, SSPS 11.5 paket programı ile değerlendirilmiş, soru formunun güvenilirliği hesaplanmış, faktör analizi, korelasyon analizi ve betimleyici analizler yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

(a) Demografik Bulgular

Tablo 2: Ankete katılanların genel profili

Demografik Özellikler		F	%
Yaş	16-18	1	,3
	19-21	261	74,6
	22-24	82	23,4
	25-27	4	1,1
	28 ve üstü	2	,6
	Toplam	350	100,0
Aylık Gelir	300 ve altı	165	47,1
	301-750	154	44,0
	751-1000	13	3,7
	1001-1500	9	2,6
	1500 ve üstü	9	2,6
	Toplam	350	100,0
Cinsiyet	Bayan	234	66,9
	Erkek	116	33,1
	Toplam	350	100,0
Kaç yıldır cep telefonu kullanıyorsunuz?	0-2	11	3,1
	3-5	80	22,9
	6-8	185	52,9
	9-11	65	18,6
	12 yıl ve üstü	9	2,5
	Toplam	350	100,0

19 ile 24 yaş arası toplam cevaplayıcıların %98'ini (343 kişi) oluşturmaktadır. Aylık gelir'e bakıldığında katılımcıların % 91,1' inin (319 kişi) 750 TL ve altı gelire sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımında ise bayanların % 66,9'luk (234 kişi) orana sahip olduğu ve dengeli bir dağılımın olmadığı göze çarpmaktadır. Cep telefonu kullanma sürelerinde ise % 79'luk bir ekseriyetin 8 yıl ve daha az süredir kullandığı görülmektedir.

Tablo 3: Şu Anda Kullanılan Operatör

Operatörler	F	%
Avea	258	73,7
	92	26,3
Toplam	350	100
Turkcell	102	29,1
	248	70,9
Toplam	350	100
Vodafone	88	25,1
	262	74,9
Toplam	350	100

Mevcut durumda kullanılan operatör bazında % 73'lük oranla (258 kişi) Avea ilk sırada yer almaktadır. Bunu % 29.1 ile Turkcell % (102 kişi), % 25.1 (88 kişi) ile Vodafone takip etmektedir. Buradan genelde geliri olmayan ekonomik açıdan bağımlı tüketici grubu olan öğrencilerin Avea operatörünü tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Operatör Değiştirme Zamanı

		F	%
Cep telefonu kullanmaya başladığı günden beri aynı operatörü mü kullanıyor	Evet	136	38,86
	Hayır	214	61,14
	Toplam	350	100
Operatörü değiştirme zamanı	MNT' den Önce	172	80,38
	MNT' den Sonra	42	19,62
	Toplam	214	100

Cep telefonu kullanmaya başlanılan günden beri aynı operatörü kullananlar %38,8'lik kısmı (136 kişi) oluştururken, % 61,14'lük bir kısım (214 kişi) aynı operatörü kullanmamaktadır. Operatörü değiştirme zamanlarına bakıldığında toplam değiştirenlerin %19,62'si (42 kişi) MNT uygulamasından sonra, % 80,38'lik(172 kişi) büyük bir oranın uygulamadan önce operatör değiştirdiği görülmektedir. Telekomünikasyon Kurumu üç aylık pazar verileri raporundan elde edilen bilgiye göre MNT uygulamasından sonra 2009 üçüncü çeyreğinde toplamda %11,8'lik orana karşılık gelen 7,5 milyon abone operatörünü değiştirmiştir. Anket sonuçlarına göre ise toplam abone sayısı içinde %12'lik orana karşılık gelen 42 kişi operatörünü değiştirmiş ve bu verilere paralellik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 5: Aynı Operatörü Kullanma Nedeni

Değişkenler	F	%
Ailedeki bireylerin aynı operatörde olması	88	25,12
Çok kişi tarafından kullanılması	72	20,57
Ekonomik olması	68	19,42
Kapsama alanının iyi düzeyde olması	62	17,71
Arkadaşlarının çoğunun aynı operatörde olması	60	17,18
Toplam	350	100

Cep telefonu kullanmaya başladığından beri aynı operatörü kullanma nedenlerine bakıldığında %25,12'si ailesindeki bireylerin aynı operatörde olmasını birinci sırada, %20,57'si çok kişi tarafından kullanılmasını ikinci sırada belirtmiştir. Bunun yanında %19,42'si ekonomik olmasını üçüncü sırada, %17,71'i operatörün kapsama alanının iyi düzeyde olmasını dördüncü sırada ve %17,14'ü de arkadaşlarının çoğunun aynı operatörde olmasını beşinci sırada belirtmiştir.

(b) Faktör Analizi:

Anket soruları öncelikle güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçülmek istenen ortak değeri temsil edemeyen sorular çıkarılmış ve sonuç olarak alfa (cronbach alpha) katsayısı 0,78 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizinin uygunluğunu gösteren Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,776 olarak tespit edilmiş olup bu değer veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre öz değeri 1,0'dan büyük olan ve toplam varyansın %52,2'sinin açıklayan beş faktör belirlenmiştir. Söz konusu faktörleri belirleyen değişkenler ve faktör yükleri dikkate alındığında Faktör 1; “*Numara değiştirme niyeti*”, Faktör 2 ; “ *MNT Farkındalık Düzeyi; Mevcut Gelişmeler*”, Faktör 3; “*Algılanan Halkı Aydınlatma Faaliyetleri*”, Faktör 4; “*MNT uygulaması memnuniyeti*”, Faktör 5; “*MNT Farkındalık Düzeyi; Yararları*” durumlarını temsil etmektedir.

(c) Korelasyon Analizi:

Belirlenen faktörler arası uygulanan korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Tablo 6: Değişkenler Arası Korelasyon

	(F1) Numara Değiştirme Niyeti	(F2) MNT Farkındalık Düzeyi; Mevcut Gelişmeler	(F3) Halkı Aydınlatma Faaliyetleri	(F4) MNT Uygulaması Memnuniyeti	(F5) MNT Farkındalık Düzeyi; Yararları
F1	1	(r=0,095) 0,077	(r=0,217)** 0,000	(r=0,17)** 0,001	(r=0,084) 0,116
F2	(r=0,095) 0,077	1	(r=0,114) 0,033	(r=0,460)** 0,000	(r=0,347)** 0,000
F3	(r=0,217)** 0,000	(r=0,114) 0,033	1	(r=0,146)** 0,006	(r=0,156)** 0,004
F4	(r=0,17)** 0,001	(r=0,460)** 0,000	(r=0,146)** 0,006	1	(r=0,403)** 0,000
F5	(r=0,084) 0,116	(r=0,347)** 0,000	(r=0,156) 0,004	(r=0,403)** 0,000	1

Korelasyon analizi sonuçlarına göre mobil numara taşınabilirliği farkındalık düzeyi ile operatör değiştirme arası anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla oluşturulan *H1 hipotezi* reddedilmiştir. Halkı aydınlatma faaliyetleri ile operatör değiştirme niyeti arası anlamlı ve pozitif bir ilişki görüldüğünden, *H3 hipotezi* kabul edilmiştir. MNT uygulaması memnuniyeti ile operatör değiştirme niyeti arası anlamlı bir ilişki bulunmuş ve oluşturulan *H2 hipotezi* kabul edilmiştir. Bunun dışında diğer değişkenlerden MNT farkındalık (bilgi) düzeyi ile MNT uygulaması memnuniyeti arasında ve halkı aydınlatma faaliyetleri ile MNT uygulaması memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 7:Özet Hipotezler Kabul/Red Tablosu

Hipotezler	Kabul	Red
H₁ : MNT farkındalık düzeyi ile operatör değiştirme niyeti arası anlamlı bir ilişki vardır.		Red
H₂ : MNT uygulaması memnuniyeti ile operatör değiştirme niyeti arası anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	
H₃ : Algılanan halkı aydınlatma faaliyetleri ile operatör değiştirme niyeti arası anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada literatürde yer alan müşteri memnuniyeti, algılanan fiyat, değiştirme maliyetleri, değiştirme engelleri ve müşteri sadakati ile operatör değiştirme niyeti arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalara ek olarak bir saha araştırması yapılmış ve konu farklı açılardan ele alınarak, numara taşınabilirliği hususunda tüketicinin farkındalığı (bilgi düzeyi), firmaların ve kamu kuruluşlarının halkı aydınlatma faaliyetleri, MNT uygulaması memnuniyeti ile numara değiştirme niyeti arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Halkı aydınlatma faaliyetleri, MNT uygulaması memnuniyeti ile numara değiştirme niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu tespit ile numara taşınabilirliği sisteminin fayda ve zararları hakkında kamuoyunun bilgilendirilmesi faaliyetlerinin uygulamanın amacına ulaşmasında önemli katkısı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca MNT farkındalık düzeyi ile MNT uygulama memnuniyeti arasında bulunan anlamlı ilişki, sisteme çok daha önce geçen ülkelerde genelde karşılaşılan, uygulamanın yerleştikçe ve halk tarafından benimsendikçe operatör değişiminin artması durumunun ülkemiz için de söz konusu olacağını göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda mobil numara taşınabilirliği uygulamasıyla hedeflenen sonuçlara ulaşma sürecini kısaltmak ve kolaylaştırmak için ilgili kurum, kuruluş ve operatörlerin kamuoyunu yanlış yönlendirmeden, açık ve net bir şekilde sistemin getirdikleri hakkında halkı aydınlatıcı çabalarının (program, seminer, konferans, bilgilendirici reklam ve diğer iletişim faaliyetleri) faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Altunışık, R; Coşkun, R; Bayraktaroğlu, S; Yıldırım E.(2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya.

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü Üç Aylık Pazar Verileri Raporu (2009). Ankara, 07.11.2009 tarihinde <http://www.tk.gov.tr/Yayin/istatistikler/istatistikler.htm> adresinden erişildi.

Birinci Rekabet Ekonomisi ve Politikası Sempozyumu.(2008), İzmir, 22.10.2009 tarihinde <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=etkinlikkitapliste> adresinden erişildi.

Buehler,S; Haucap, J. (2004). Mobile Number Portability. 07.11.2009 tarihinde <http://www soi.uzh.ch/research/wp/2003/wp0303.pdf> adresinden erişildi.

Buehler, S; Dewenter, R; Haucap, J. (2005). Mobile Number Portability in Europe. 07.11.2009 tarihinde http://www.econpapers.repec.org/paper/risvhsuwp/2005_5f041.htm adresinden erişildi.

Durukan, T; Hamurcu, Ç. (2009). Mobil İletişimde Pazar Yoğunlaşması: Türkiye ile Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan, Türkmenistan ve Özbekistan Karşılaştırması. *Karadeniz Araştırmaları*,6 (22): 75-86.

Electronic Communications Committee.(2003). ECC Report 31, Implementation Of Mobile Number Portability In Cept Countries

Eroğlu,E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*,34(1):7-25.

Grzybowski, L. (2008). The Competitiveness of Mobile Telephony across the European Union. *Int. J. of the Economics of Business*,15(1):99-115.

Güngör,M; Tözer,A. (2008). Türkiye Gsm Ve Diğer Ülke 3. Nesil Deneyimleri Işığında 3. Nesil Hizmetlere İlişkin Rekabet Politikası Analizi. 1.Rekabet Ekonomisi ve Politikası Sempozyumu, Rekabet Kurumu, İzmir, 141-175.

Kotler,P; Armstrong,G. (2005). *Principles of Marketing*, Eleventh Edition, PearsonEducation, New Jersay.

Lee, J; Kim,Y; Park, Y. (2006). Estimating the extent of potential competition in the Korean mobile telecommunications market: Switching costs and number portability. *International Journal of Industrial Organization*, (24), 107-124.

Lyons, S. (2006). Measuring the benefits of Mobile Number Portability. Trinity College Dublin, Ireland

Maicas, J; Polo,Y; Sese, F. (2009). Reducing the level of switching costs in mobile communications: The case of Mobile Number Portability. *TelecommunicationsPolicy*, (33):544-554.

- NERA and Smith System Engineering. (1998). Feasibility Study & Cost Benefit Analysis Of Number Portability For Mobile Services In Hong Kong, Final Report for Ofta, London
- Nigerian Communications Commission. (2009). Implementation of Mobile Number Portability in Nigeria, Initial Consultation Paper.
- Özer, M. (1998). *İktisada Giriş*. 1.Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Smura, T. (n.d.). “Mobile Number Portability: Case Finland”, 07.11.2009 tarihinde http://www.netlab.tkk.fi/u/tsmura/publications/Smura_MNP_2004.pdf adresinden erişildi
- Shakouri, H; Tehrani, N; Taheri, M. (2004). “A simple model to study the Mobile Number Portability (MNP) impact on dynamic behavi of a two-competitor mobile market: Stability versus Oscillations”
- Shin, D. (2006). “A study of mobile number portability effects in the United States”, *Telematics and Informatics*, (24),1–14.
- Shin, D; Kim, W. (2008). “Forecasting customer switching intention in mobile service: An exploratory study of predictive factors in mobile number portability”, *Technological Forecasting & Social Change* (75):854–874.
- Srinuan,P; Bohlin, E. (2009). “Mobile Number Portability: Evaluating the Swedish Mobile Market”, 19.10.2009 tarihinde <http://www.ses.telecom-paristech.fr/.../S23%20-%20MNP%20in%20Sweden.pdf> adresinden erişildi.
- Telekomünikasyon Kurumu. (2008). *2007 Türkiye Telekomünikasyon Sektöründeki Gelişmeler ve Eğilimleri Raporu*, Ankara.
- Telekomünikasyon Kurumu, Sektörel Araştırma Ve Stratejiler Dairesi Başkanlığı. (2003). Rekabet Politikası, Ankara.
- Ürper, C. (2009). Gsm Sektöründe Numara Taşınabilirliği Ve Operatör Değişirme Davranışları: Üniversite Öğrencilerinin Numara Taşıma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. (*Basılmamış yüksek lisans tezi*),Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BANKALARIN MÜŞTERİLERİNE SUNDUĞU İNTERNET BANKACILIĞI HİZMETİNİN MÜŞTERİLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: KARABÜK ŞEHİR MERKEZİNDE UYGULAMA

Ali Çağlar ÇAKMAK
Karabük Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
accakmak@karabuk.edu.tr

M. Tahir GÜNEŞER
Karabük Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi
EE Müh. Bölümü
mtguneser@karabuk.edu.tr

Hasan TERZİ
Karabük Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
hasanterzi@karabuk.edu.tr

ÖZET

Bankacılık sektöründe artan rekabetle birlikte ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ışığında bankacılık hizmetlerinin, hızlı, kolay ve ucuz bir şekilde sunulması bankalar önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu araştırmada, banka müşterilerinin, bankacılıkta alternatif bir dağıtım kanalı şeklinde sunulan internet bankacılığı hizmetini değerlendirmeleri ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında Karabük şehir merkezinde yaşayan banka müşterilerinin değerlendirmeleri anket metoduyla tespit edilmeye çalışılmış ve yapılan Faktör ve Discriminant analizleriyle bu değerlendirmelerden sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır. Veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnternet Bankacılığı, İnternet, Bankacılık Hizmetleri Hizmet Pazarlaması.

1. İNTERNET BANKACILIĞI

İnternet bankacılığı zaman ve yer sınırı olmaksızın bir internet bağlantısı ve bu bağlantıyı kullanabilecek bilgisayar ya da cep telefonu gibi bir iletişim aracı ile bankacılık hizmetlerinin internet üzerinden alınabilmesini sağlayan alternatif bir hizmet kanalıdır. Zaman ve mekândan bağımsız, internet erişimine sahip herhangi bir müşterinin istediği hizmeti alabilmesini sağlamaktır (Altınışık, 2000: 10).

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeden en fazla etkilenen sektörlerden birinin de bankacılık ve finans sektörü olduğu bilinmektedir. Sürekli yenilenen teknoloji ve bankacılık organizasyonları arasındaki rekabet, internet kullanımının yaygınlaşması ve ucuzlaması ile çok daha çeşitli bankacılık ürün ve hizmetlerinin bireysel veya kurumsal müşteriler için daha kolay ulaşılabilir olmasını sağlamıştır. (Umur, 2006: 40)

İnternet bankacılığının başlangıcı 1914’lü yıllardan itibaren bankacılıkta en ileri teknoloji olarak kullanılan mekanik daktiloların yerini 1950’li yıllarda almaya başlayan bilgisayarlarla olmuştur. Bankacılıkta ilk bilgisayar Bank of America’nın San Fransisco şubesinde 1955 yılında kurulan IBM702 sistemi olarak bilinmektedir. Bankacılıkta telekomünikasyon ağlarının kullanımı 1967’de ABD’de fon transferi için kullanılan FEDWIRE sisteminin elektronik ortamları kullanmasıyla başlamıştır. Japonya’da ise ilk elektronik fon transferi işlemi 1973’te ZENGİN ile yapılmaya başlanmıştır (Özcan, 2007: 55).

Ülkemizde ise Elektronik Fon Transferi (EFT) işlemleri 1992 yılında Merkez Bankası kontrolünde yapılmaya başlanmış, Satış Noktası Terminal (POS) cihazları ile kredi kartı ve banka kartı kullanımı ise 1989’dan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Yine ATM makinelerinin kullanımı ve yaygınlaşması da 1990’lı yıllar ile başlamaktadır (Özcan, 2007: 56).

Kısa sürede internet bankacılığı kullanımının yaygınlaşması ve fon aktarımı dışında birçok işlemin internet ortamında yapılabilir hale gelmesinde en önemli etken internet bankacılığı ile işlem maliyetlerinde görülen belirgin düşüşlerdir. Yapılan araştırmalara göre bankacılık işlem maliyetleri de internet bankacılığı hizmetleri ile olağanüstü azalmaktadır. Şubede verilen birim hizmetin maliyeti 1,07 USD iken, telefon bankacılığında bu 0,55 USD’a, ATM’de 0,27 USD’na düşmekte, internet bankacılığında ise gerçekleşen maliyet sadece 0,01 USD olmaktadır (Çelik, 2005: 122).

Bankaların işlem maliyetlerindeki düşüşleri müşterilerine yansıtması, kullanımı kolay (user friendly) web sayfası tasarımları yapılması, internet kullanımının müşterilere de birçok kolaylık ve avantaj sağlaması yaygınlaşmayı sağlayan diğer etkenler olarak görülmektedir.

1.1. İnternet Bankacılığı Araçları

Kredi kartları, 1887 yılında bir hayal olarak Edward Bellamy'in "Looking Backward or Life in The Year 2000" isimli romanında dile getirilmiş, 1950'de Dinners Club'la hayata geçmiştir. 1956'da ABD banka müşterileri arasında yaygınlaşmaya başlayan kredi kartı ülkemize 1968 yılında Dinners Club ve American Express ile girmiştir. 1983'te artık kredi kartı ülkemizde benimsenmiş, fakat sınırlı bir müşteri grubu tarafından kullanılan bir ödeme aracı haline gelmiştir. 1990'da Bankalararası Kart Merkezi'nin kurulması, 13 banka ile standardizasyonun sağlanması ile ivme kazanan kredi kartı kullanımı sayısı 1991'de 766 bin adete ulaşmış, 1623 adet Satış noktası Terminal (POS) noktasından alışveriş yapılabilir hale gelmiştir. 2008 yılı Mart ayı itibarıyla 38.534.106 adet kredi kartı ve 1.496.177 adet POS noktası ülkemizde 1.697.557.541 TL'lik yıllık işlem hacmi ile kullanılmaktadır (BKM, 12.03.2010).

Sanal kredi kartları, fiziksel olarak kullanılmayan ve yalnızca internet alışverişlerinde kullanılan bir kredi kartıdır. Sanal kart manyetik alanı olmayan sadece güvenlik numarası bulunan, kullanıcının banka hesabına bağlı, limitini tüketicinin geçici olarak her bir alışveriş işlemi öncesi belirlediği ve sadece internet üzerinden yapılan alışverişlerde kullanılabilen bir karttır. Bu özelliği sayesinde yetkisiz kişilerin kullanımından doğabilecek riskler en aza indirilmektedir (Erdem ve diğerleri, 2002: 41).

Akıllı Kartlar, üzerinde manyetik bant yerine mikroçip taşıyan plastik banka kartlarına verilen isimdir. Bu plastik kartlara akıllı kart denmesinin sebebi standart bir manyetik karttan 100 kat daha fazla bilgiyi depolama ve bu bilgileri işleme yeteneğine sahip olmasıdır. Akıllı kartlar çok özel bir şifreleme yeteneğine sahip olduğundan oldukça güvenlidirler. Herhangi bir sanal mağazadan alışveriş yaparken akıllı kartını kullanmak isteyen tüketici akıllı kart okuyucu klavye ile akıllı kartını kullanır. Akıllı kartların bir özelliği de içerdikleri mikroçiplere farklı alanlardaki bilgilerin yüklenebilmesi sayesinde kredi kartları ile aynı amaçla kullanılabilmesidir. Ülkemizde 2007'den itibaren tüm kredi kartları chip&PIN özelliğinin yaygınlaşması ile birlikte akıllı kart kapsamında değerlendirilmektedir. (Dolanbay, 2000: 43) Temaslı ve temassız olmak üzere iki farklı tarzda kullanılabilen akıllı kartların özellikle temaslı olanları, işletmelerin, kurum ve kuruluşların kimlik ya da üyelik kartı olarak kullanılması yaygınlaşmakta, sistem içinde ön ödeme yöntemi ile yüklenmiş miktarlar üzerinden sabit ödemelerde bu kartlar kullanılmaktadır (Umur, 2006: 46).

Ulusal ve uluslararası ödeme sistemleri; Merkez Bankası yönetiminde yürütülen Elektronik Fon transferi (EFT), Günde ortalama 10 milyon ödeme mesajının aktarıldığı ve koordine edildiği SWIFT sistemi, New York merkezli CHIPS ve Londra merkezli CHAPS ve ABD Merkez Bankası yönetimindeki FEDFIRE sistemleri global ticarete uluslararası ödemelerin güvenli ve hızlı şekilde transferini sağlamaktadır. Bu ödeme sistemlerinden önce ödemelerin posta yoluyla yapıldığı göz önüne alındığında hız ve güvenlik önemli bir etkinliği ifade etmektedir (Özcan, 2007: 62).

1.2. İnternet Bankacılığında Müşteri İlişkileri

Bankacılık bir hizmet pazarlama sektörü olarak ele alındığında, internet bankacılığı müşteri portföyünden ve hedef kitleden yalnızca internet erişimine sahip olanların hedef alındığı bir iş alanı olarak görülmektedir. İnternet kullanımının artışıyla birlikte olağanüstü hız, internet bankacılığının önemini de artırmaktadır. Dünya genelinde insanların %25,6'sının internet erişimi vardır. Bu oran Afrika ülkelerinde %6,8'e düşerken, gelişmiş ülkelerde %50'nin üzerine çıkmakta, hatta ABD'de %74,2'ye ulaşmaktadır. Ülkemizde ise 10 yıl öncesine göre yaklaşık 13 kat artarak %34,5'e ulaşmıştır. Bu oranın henüz 2009 yılında %26,5'lerde olduğu dikkate alındığında internet kullanımının yaygınlaşma hızı daha net görülmektedir (<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, 12.03.2010).

Günümüzde internet bankacılığı bir banka müşterisinin mümkün olan en kısa sürede, en kolay ve en ekonomik şekilde işlem yapabilmesine imkan sağlamaktadır. Dolayısıyla sadece bankacılık sektörü açısından değil, müşteriler açısından da birçok avantajlar içermektedir. İnternet kullanımının artması internet bankacılığına ilginin de artması anlamına gelmektedir. Türkiye'de 26 banka internet bankacılığı hizmeti sunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre 2009 yılı son 3 aylık dönemde internet bankacılığı kullanıcı sayısı bir önceki yıla göre 780 bin adet artmıştır. Aralık 2009 itibarıyla internet bankacılığı kullanıcı sayısı 11 milyon 960 bin kişi olarak tespit edilmiştir. Bu rakam internet kullanıcılarının yaklaşık yarısına tekabül etmektedir. Bu kullanıcıların yaklaşık %45'inin de internet bankacılığını aktif olarak

kullandığı tespit edilmiştir. İnternet bankacılığında en çok yapılan işlemler ise sırasıyla; yatırım işlemleri, döviz işlemleri, vadeli hesap işlemleri ve hisse senedi işlemleri olarak tespit edilmiştir. EFT, havale ve döviz transferleri ise toplam işlem hacminin %85'ini oluşturmaktadır (<http://istenhaber.com/2010/01/26/internet-bankaciligi-kullanimi-artiyor>, 13.03.2010).

Elde edilen veriler, internet kullanımının daha çok eğitim ve gelir düzeyi yüksek kesimde yaygınlaşmış olduğunu göstermektedir. Bankacılık sektörünün hedef kitlesinin tam örtüştüğü bu grubun internet bankacılığını kullanmaktan kaçınmasının sebepleri olarak internette yetersiz güvenlik endişesi, bankacılık hizmetlerinde yüz yüze görüşme ihtiyacı hissetme ve bankaların internet bankacılığı hizmetlerinden yeterince haberdar olmama görülmektedir (Özmen, 2006: 74).

2. KARABÜK ŞEHİR MERKEZİNDE BİR UYGULAMA

2.1. Araştırmanın Konusu

Bankaların teknolojiden yararlanarak bilgisayar ortamında internet aracılığıyla müşterilerine sundukları bankacılık hizmetlerinin müşterileri tarafından değerlendirilmeleri önem arz etmektedir. Araştırma, bankaların müşterilerine sunmuş oldukları interaktif bir hizmet türü olan internet bankacılığını konu edinmektedir. Bu bağlamda Karabük'te faaliyet gösteren bankaların müşterileri, araştırma konusuna dâhil edilmektedir.

2.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bankalar müşterilerine, bankacılık hizmetlerini şubeler dışında farklı dağıtım kanallarıyla ulaştırmaya çalışmaktadır. Bankalar ve müşterileri açısından yeni sayılabilecek bir dağıtım kanalı da internet bankacılığıdır. İnternet bankacılığı çok yeni bir konu olmamakla beraber, bu alternatif dağıtım kanalına muhatap olan banka müşterilerinin değerlendirmelerinde ve bakış açılarında farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Araştırma, banka müşterilerinin güncel olarak internet bankacılığı ile ilgili değerlendirmelerini inceleyerek hem bankalara hem de internet bankacılığının potansiyel ve mevcut kullanıcılarına yol göstermesi ve fikir vermesi bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. İnternet bankacılığı konusunda banka müşterilerini etkileyen faktörleri bulmaya çalışmak,
2. Banka müşterilerini internet bankacılığını kullananlar ve kullanmayanlar olarak sınıflandırarak bu iki grup arasındaki farkları bulmaya çalışmak,
3. İnternet bankacılığını kullanan banka müşterilerinin demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerine göre aralarında farklılıklar olup olmadığını saptamaya çalışmak.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmaktadır. Karabük şehir merkezinde yaşayan tüm banka müşterileri araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Ana kütleinin sınırlarını ya da bir başka deyişle örneğin çerçevesini belirlemek imkansız olduğundan, örnek kütleinin seçiminde ihtimalsiz örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle 306 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Anketler 15 Ocak – 15 Şubat 2010 tarihleri arasında Karabük il merkezinde gerçekleştirilmiştir. Anketler yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

2.4. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler aşağıda özetlenmektedir. Demografik özelliklere bakıldığında anket cevaplayıcı profilinin ağırlıklı olarak genç (39 yaş altı %70), erkek (%77), evli (%61), yüksek tahsilli (ortaöğretim-üniversite ve üstü %82) ve düşük gelirli (1.000 TL ve altı %56) oldukları söylenebilir.

Tablo 1. Banka Müşterilerinin Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	(%)	Cinsiyet	Frekans	(%)
29 ve altı	128	41,83	Erkek	236	77,10
30-39 arası	91	29,74	Bayan	70	22,90
40-49 arası	50	16,34	Toplam	306	100
50 ve üstü	37	12,09			
Toplam	306	100	Medeni Hal	Frekans	(%)
			Evli	188	61,44

Eğitim Düzeyi	Frekans	(%)		Bekâr	118	38,56
Hiç Okula Gitmemiş	2	0,65		Toplam	306	100
İlköğretim	45	14,71				
Ortaöğretim	112	36,60		Gelir (TL)	Frekans	(%)
Üniversite	140	45,75		1.000 ve altı	166	55,89
Yüksek Lisans ve Üstü	7	2,29		1.001-1.500 arası	59	19,87
Toplam	306	100		1.501 ve üstü	72	24,24
				Toplam	297	100

Tablo 2’de ankete katılanların internete giriş frekanslarının yüksek olduğu görülmektedir. Her gün veya birkaç günde bir internete girenlerin oranı %70 civarındadır. Buna rağmen Tablo 3’e göre katılımcıların internet bankacılığını kullanma oranı %41 civarındadır

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Banka Müşterilerinin İnternet Kullanım Bilgileri

İnternet Kullanım Sıklığı	Frekans	(%)		İnternete Bağlanılan Yer	Frekans	(%)
Her Gün	151	52,80		Okuldan	7	2,53
Birkaç Günde Bir	51	17,83		Evden	144	51,99
Haftada Bir	27	9,44		İşyerinden	94	33,94
On Günde Bir	10	3,50		İnternetkafeden	29	10,47
Ayda Bir	47	16,43		Diğer	3	1,08
Toplam	286	52,80		Toplam	277	100

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığını Kullanma Bilgileri

İnternet Bankacılığı Hizmetini Kullanıp Kullanmadıkları		
	Frekans	(%)
EVET	127	41,5
HAYIR	179	58,5
TOPLAM	306	100

İnternet bankacılığında en çok havale ve EFT işlemi yapılmaktadır. Daha sonra ise kredi kartı ve fatura ödeme işlemleri gelmektedir. İnternet bankacılığında Havale ve EFT işleminin hem zaman ve hem de masraf açısından çok avantajlı olduğundan bahsedilmişti. Kredi kartı işlemlerinin sık gerçekleştirilmesi, kredi kartı kullanımının yaygın olması ve yapılan harcamaların sıkı bir şekilde takip edilmesinden kaynaklanabilmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan ve İnternet Bankacılığını Kullanan Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı İle Gerçekleştirdikleri İşlemler

İŞLEM	Frekans***	(%)
Havale +EFT	155	35,38
Kredi Kartı İşlemleri	79	18,04
Fatura Ödeme	70	15,98
Hesaplar ve Diğer Konularda Bilgi Alma	43	9,82
Kira Ödeme	34	7,76
Borsa İşlemleri	26	5,94
Yatırım İşlemleri	25	5,71
MTV Ödeme	6	1,37
TOPLAM	438	100

*** Araştırmaya katılanlar birden fazla işlem seçebilmektedir.

2.4.1. İnternet Bankacılığı Konusunda Banka Müşterilerini Etkileyen Faktörler

Ankete katılan kişilere internet bankacılığı ile ilgili sorulan 15 yargı ifadesi Faktör Analizine tabi tutulmuştur. 15 yargıdan oluşan ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı % 73,5 çıkmıştır. Bu sonuç ise ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Uygulanan Faktör Analizi sonucunda yargıların 3 faktör altında toplandıkları görülmüştür. Bu faktörler toplam varyansın % 55,12'sini açıklamaktadır. (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: %87,1, Barlett Küresellik testi: 1600,692, $p < 0,000$).

Tablo 5. İnternet Bankacılığı İle İlgili Banka Müşterilerini Etkileyen Faktörler

Yargılar	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
Faktör 1: Teknolojik altyapı dolayısıyla kullanım kolaylığı ve düşük maliyet sağlanması		37,443	5,616
İnternet bankacılığı diğer bankacılık hizmet alternatiflerine (şube, atm, telefon bankacılığı) göre daha az maliyetlidir.	0,603		
İnternet bankacılığını kullanarak bankaya gitmek zorunda kalmadığım için memnunum.	0,594		
İnternet bankacılığının kullanımı kolaydır.	0,600		
İnternet bankacılığı hizmeti sunan bankalar yeterince altyapı imkânına sahiptirler.	0,700		
Bankaların internet bankacılığı için kullandıkları şifreleme sistemlerine güveniyorum.	0,571		
İnternet bankacılığında sunulan hizmetler tüm bankacılık işlemlerini kapsamaktadır.	0,552		
İnternet bankacılığı işlemleri karmaşıktır.	0,747		
Faktör 2 Bilgi ihtiyacının karşılanması		10,212	1,532
İnternet bankacılığı işlemleri güvenilirlerdir.	0,683		
Bankalar sunmuş oldukları internet bankacılığı hizmetiyle ilgili yeterince bilgi vermektedirler.	0,531		
İnternet bankacılığı işlemleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim.	0,677		
Bankacılık işlemlerini yaparken karşında birisi olmalıdır.	0,665		
Faktör 3: Bağlantının güvenli, hızlı ve kolay olması		7,462	1,119
İnternet bankacılığı zaman kazandırmaktadır.	0,748		
İnternete bağlandığım bilgisayar güvenilir olursa internet bankacılığımı kullanabilirim.	0,800		
İnternet bankacılığı hizmeti sunulan web sitelerinin kullanımı kolaydır.	0,615		
Bankalar internet bankacılığı hizmeti konusunda yeterli destek vermektedir.	0,496		

Faktör 1 Teknolojik altyapı dolayısıyla kullanım kolaylığı ve düşük maliyet sağlanması: Bu faktör, özdeğeri ve varyans yüzdesi en yüksek olan faktördür. Araştırmaya katılan banka müşterilerini internet bankacılığıyla ilgili olarak etkileyen ilk faktör, kullanım kolaylığı ve düşük maliyet değişkenlerinden oluşmaktadır. İnternet bankacılığı hizmeti sunan bankaların bu hizmet için teknolojik altyapılarını güçlendirmeleri ve bunun sonucu olarak da müşterilerine kullanımı kolay ve düşük maliyetli bir internet bankacılığı hizmeti sunmaları gerekmektedir.

Faktör 2 Bilgi İhtiyacının Karşılanması: Araştırmaya katılanların internet bankacılığıyla ilgili olarak etkilendikleri ikinci faktör bilgi ihtiyacı olmuştur. İnternet kullanımı için belirli bir bilgi altyapısı gerektiği düşünüldüğünde, buna ilave olarak parasal işlemleri içeren bankacılık faaliyetlerinin internet ortamında gerçekleştirilmesi için çok daha fazla ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyulması olağan bir sonuçtur. Bankalar müşterilerine internet bankacılığı hakkında daha fazla bilgi aktarmak durumundadır.

Faktör 3 Bağlantının güvenli, hızlı ve kolay olması: İnternet bankacılığı için güvenilir, hızlı ve kullanımı kolay bir internet bağlantısı gerekmektedir. Ayrıca banka müşterileri internet bankacılığı konusunda hizmet aldıkları bankalarından destek alma ihtiyacı duymaktadır.

2.4.2. İnternet Bankacılığını Kullanan Banka Müşterilerini Kullanmayanlardan Ayıran Değişkenler

Discriminant (Ayırma) analizi sonucu Tablo 8'de verilmektedir. Tabloya göre cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri itibarıyla internet bankacılığını kullanan ve kullanmayanlar arasında fark olduğu, medeni hal değişkeni olarak fark olmadığı anlaşılmaktadır (Anlamlılık düzeyi $< 0,05$). Analiz sonucunda ortaya çıkan ayırma denklemiyle ilgili ilk olarak özdeğer ve kanonik korelasyon bilgileri Tablo 9'da verilmektedir. Karşılaştırılan iki grup olduğundan discriminant (ayırma) analizi sonucunda sadece bir denklem elde edilmektedir. Denklemin özdeğeri 0,283 çıkmıştır ve toplam varyansın % 100'ünü açıklamaktadır. Kanonik korelasyon %47 dir.

Tablo 6. Grup Ortalamalarının Eşitlik Testleri

	Wilk Lambdası	F	SD1	SD2	Anlamlılık
Cinsiyet	0,980	6,192	1	304	0,013
Yaş	0,984	4,992	1	304	0,026
Eğitim Düzeyi	0,815	69,011	1	304	0,000
Medeni Hal	0,998	0,518	1	304	0,472

Tablo 7. Özdeğer ve Kanonik Korelasyon

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Birikimli Varyans %	Kanonik Korelasyon
1	0,283	100,0	100,0	0,470

Tablo 10'a bakıldığında ayırma modeli 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olup üzerinde yorum ve tahmin yapılabilir. Ki Kare değerinin anlamlı olması da farklılığı göstermektedir (anlamlılık düzeyi=0,000). Bu tablodan da anlaşılacağı üzere banka müşterilerinin cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi durumlarına göre internet bankacılığı kullanıp kullanmamaları arasında anlamlı kabul edilebilecek bir farklılık vardır. Tablo 11'de katsayısı en yüksek olan değişken, iki grubu birbirinden ayıran en güçlü değişken; katsayısı en düşük olan değişkense iki grubu birbirinden ayıran en zayıf değişkendir. Dolayısıyla birinci derecede eğitim düzeyi, ikinci derecede cinsiyet ve üçüncü derecede de yaş değişkeni gelmektedir.

Tablo 8. Wilk Lambdası ve Ki Kare Sonuçları

Fonksiyon	Wilk Lambdası	Ki-kare	SD	Anlamlılık
1	0,779	75,237	4	,000

Tablo 9. Standartlaştırılmış Kanonik Ayırma Fonksiyonu Katsayıları

Değişkenler	Fonksiyon 1
Eğitim Düzeyi	1,097
Cinsiyet	0,265
Yaş	0,107
Medeni Hal	-0,356

Tablo 12'de değişkenleri ayırma güçlerine göre güçlüden zayıfa doğru sıralayan yapı matrisi yer almaktadır. Yapı matrisinde açıklama gücü %30'un üzerinde olan değişkenler geçerli ve altında olanlar da geçersiz sayılmaktadır. Buna göre iki grubu birbirinden en iyi ayıran değişken eğitim düzeyidir. Diğer değişkenlerin ayırma güçleri önemsizdir.

Tablo 10. Yapı Matrisi

Değişkenler	Fonksiyon 1
Eğitim Düzeyi	0,896
Cinsiyet	0,268
Yaş	-0,241
Medeni Hal	0,078

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Banka müşterilerinin internet bankacılığı kullanımını etkileyen unsurları belirlemeye yönelik bu çalışmada Karabük şehir merkezindeki banka müşterileriyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmada ilk olarak anket uygulamasına katılan banka müşterilerinin demografik özellikleri ve internet ve internet bankacılığı kullanım bilgileri sunulmaktadır. Demografik özelliklere bakıldığında anket cevaplayıcı profiline ağırlıklı olarak genç (39 yaş altı %70), erkek (%77), evli (%61), yüksek tahsilli (ortaöğretim-üniversite ve üstü %82) ve düşük gelirli (1.000 TL ve altı %56) oldukları söylenebilir.

Ankete katılanların internete giriş frekanslarının yüksek olduğu görülmektedir. Her gün veya birkaç günde bir internete girenlerin oranı %70 civarındadır. Buna rağmen katılımcıların internet bankacılığını kullanma oranı %41 civarındadır. İnternet bankacılığını kullananların da henüz yeni kullanıcı oldukları (3 yıl ve daha az %77 civarı) oldukları anlaşılmaktadır. İnternet bankacılığında en çok havale ve EFT işlemi yapılmaktadır. Daha sonra ise kredi kartı ve fatura ödeme işlemleri gelmektedir. İnternet bankacılığında Havale ve EFT işleminin hem zaman ve hem de masraf açısından çok avantajlı olduğundan bahsedilmiştir. Kredi kartı işlemlerinin sık gerçekleştirilmesi, kredi kartı kullanımının yaygın olması ve yapılan harcamaların sıkı bir şekilde takip edilmesinden kaynaklanabilmektedir.

Banka müşterileri internet bankacılığının en çok; zaman kazanımı, düşük maliyet ve kullanım kolaylığı özelliklerine katılmaktadır. En düşük katılım ise internet bankacılığı işlemlerinin karmaşık olduğu yargısıdır. Analiz sonucunda araştırmaya katılan banka müşterilerini, internet bankacılığı konusunda etkileyen üç faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerden ilk ikisi bankaları, üçüncüsü ise banka müşterilerinin kendilerini ilgilendirmektedir. Bankalar, teknolojik olarak altyapılarını geliştirmek suretiyle internet bankacılığı kullanıcılarına kullanım kolaylığı ve düşük maliyet sağlama konusunda sorumluluk üstlenmektedir. İkinci olarak da banka müşterileri, internet bankacılığı konusunda bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedir. Bankacılık sektöründe daha fazla rekabet avantajı sağlama adına bankalar, müşterilerine teknolojiye son yenilikleri sunma ve hizmetler konusunda bilgilendirme görevini üstlenmek durumundadır. Üçüncü faktör, banka müşterilerinin internete bağlanma şartlarıyla ilgilidir. Burada banka müşterileri güvenli, hızlı ve kolay bir internet bağlantısının gerekliliğine değinmektedir. Bu konuda katılımcıların internete evden (%52) ve işten (%34) bağlanmaları, güvenilir bir internet bağlantısı düşüncesinden kaynaklanabilmektedir. Özellikle de parasal işlemlerin internet ortamında gerçekleştirilmesi, internet bağlantısının güvenilir, hızlı ve kolay olmasını ön plana çıkarmaktadır.

Yapılan discriminant (ayırma) analizi sonucunda internet bankacılığını kullananlar ile kullanmayanları birbirinden ayıran en önemli değişkenin eğitim düzeyi olduğu belirlenmiştir. Yapılan bazı çalışmalar eğitim düzeyi arttıkça kişilerin internet (*Dündar, 2002: 105*) ve internet bankacılığı (*Altan ve Karasioğlu, 2004: 607*) kullanımının arttığını göstermektedir. Eğitim düzeyi arttıkça internetin ve dolayısıyla internet bankacılığının kullanımı konusunda daha olumlu bir tavır sergilendiği ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Altan ve Karasioğlu (2004). *İnternet Bankacılığının Toplum Katmanlarıncı Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*. 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.
- Altınışık F. (2000). Şimdi On-Line Bankacılık Moda, *Bankacılık Dergisi: Dünya Dosyaları*, (13 Mart 2000) : (10-12)
- Avşar A. (2005). Elektronik Bankacılıkta Karşılaşılan Riskler, *Sanayide Yeni Ufuk Dergisi*. Eskişehir: Eskişehir Sanayi Odası, 33: (48-56).
- Canbolat Ö. (2001). *E-ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler*. Ankara: T. C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Tüketicinin ve Rekabetin Kor. Gnl. Müd.
- Cömert, Y. ve Ersoy, A.M. (2003). Bankacılıkta İnternet Kullanımı, *Pazarlama Dünyası*. (3).
- Çak, M. (2002). *Dünyada ve Türkiye'de Elektronik Ticaret ve Vergilendirilmesi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Çelik, H. (2005). İnternet Bankacılığı Hizmetlerinde Bireysel Müşteriler Tarafından Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin Bir Modelin Geliştirilmesi. (*Basılmamış Doktora Tezi*). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağlı, R.M. (2007). Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığına İlişkin Kanaatlerinin İncelenmesi ve Konu İle İlgili Pilot Bir Araştırma. (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dündar, D. (2002). *Üç Büyük İlde İnternet Kullanıcılarının Sosyo-Ekonomik Yapısının Karşılaştırılması*. Journal of İstanbul Kültür University, 2002 (2): 97-108
- Elibol H. ve Kesici B. (2004). Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, 11: 303-329.
- Erbaşlar G. ve Dokur Ş. (2008). *Elektronik Ticaret E-ticaret*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

- Erdağ N. ve Batuman E. (2002). *Elektronik Ticaret El Kitabı*. 1.bs., İstanbul: Arıkan Kitabevi.
- Erdem A. ve Efiloğlu Ö. (2002). Bilgi Çağında Elektronik Ticaret. 8. *Türkiye’de İnternet Konferansı*, İstanbul. 8: 30-48.
- Karaca D. (2006). Avrupa Birliğinde E-Ticaret Kavramı, (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırçova, İ. (2005). *İnternette Pazarlama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kurtuldu, S.H. ve Şahin, Ç. (2003). İnternet Yoluyla Satınalmayı Olumsuz Etkileyen Faktörler ve Pazarlama Stratejilerine Yönelik Muhtemel Etkileri. 8. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Kayseri: (ss. 3-25)
- Koçak O. (2005). Elektronik Ticaret ve İstihdama Etkisi. *İstanbul Üniv., İktisat Fak. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, 50: (ss. 455-478)
- Küçükgörkey S. A. (2001). Elektronik Ticaret, (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mannan, M. (2007). Security and Usability: The Gap in Real-World Online Banking. *New Security Paradigms Workshop (NSPW)*, New Hampshire:
- Miller Robert F. (2009). E-Commerce 2007. *U.S. Department of Commerce Census Bureau Report*, Washington D.C.: U.S. Department of Commerce.
- Nakip, M. (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. 2. bs, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2005), *Pazarlama İletişimi Yönetim*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Özmen Ş. (2006). *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-ticaret Elektronik Ticaret*. 2.bs, İstanbul: İst. Bilgi Üniv. Yay.
- Özcan, Z.Ö. (2007). Türkiye’de Elektronik Bankacılık: İnternet Bankacılığı Üzerine Bir Çalışma, (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söylemez F. (2006). Türkiye’deki İlk 1000 Büyük İşletme İçin B2B Durum Değerlendirmesi, (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Adana: Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Takan M. (2002). *Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim*, 2. bs., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Top 20 Countries With The Highest Number Of Internet Users, Internet World Stats; <http://www.internetworldstats.com/top25.htm>, adresinden, (10.03.2009) tarihinde alınmıştır.
- Umur, K. (2006). Bankaların İnternet Bankacılığını Kullanan Müşterilerinin Tutumlarına İlişkin Değerlendirmeleri Ve Bir Uygulama, (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşil A. (2008). *E-ticaret, İnternet Ortamında Ticaret*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

YENİLİK YAYILIM TEORİSİ ve KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Gökhan ÖZER

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
ozer@gyte.edu.tr

Yaşar AKÇA

Bartın Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
yakca@bartin.edu.tr

ÖZET

Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) sistemleri pek çok firma tarafından adapte edilmektedir. Bu yazılımın kurulumu sayesinde önemli organizasyonel etkinlikler başarıldığı halde pek çoklarında da hayal kırıklıkları yaşanmaktadır. Bu çalışma KKP sistemlerinin başarılı adaptasyonunda Yenilik Yayılım Teorisi (Rogers, 1995) değişkenlerinin kullanımını esas almaktadır. Ulaşılan bulgular, teorinin incelenen değişkenlerinin hem KKP başarısı üzerinde hem de organizasyonel performans üzerinde pozitif yönde etkilerini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik Yayılım Teorisi, Kullanıcı Özellikleri, Yenilikçi Özellikler, Organizasyonel Özellikler, Çevresel Özellikler, Kurumsal Kaynak Planlaması.

1. GİRİŞ

Ensek üretim sistemleri, robotik sistemler ve yönetim enformasyon sistemleri gibi yeniliklerin işletmelere başarılı adaptasyonunu ve kullanımını etkileyen faktörlerin anlaşılması önemli bir bilimsel araştırma konusudur (Frambach, ve Schillewaert, 2002: 163; Cooll vd., 1997: 543; Jiang vd., 2000: 25). Bu noktadan hareketle organizasyonların enformasyon teknolojilerini uygulama çabalarının başarısına katkıda bulunacak faktörler setinin tanımlanması gerekmektedir.

Dolayısıyla çalışmanın amacı bir enformasyon teknolojisi yeniliği olan KKP yazılımının firmaya adaptasyonunda dikkate alınması gereken kritik başarı faktörleri olarak Yenilik Yayılım Teorisi değişkenlerinin kullanımını ortaya koymaktır. Çalışmanın hedeflediği katkı; KKP yazılımının işletmeye başarılı kurulumunda öne çıkan faktörleri Yenilik Yayılım Teorisi'nin değişkenleriyle açıklamaktır.

2. YENİLİK YAYILIM TEORİSİ

Bir sosyal sistem içinde yeni fikirlerin veya teknolojilerin yayılımını etkileyen faktörlerin araştırılmasında Rogers'ın (1995) Yenilik Yayılım Teorisi yoğun bir kullanıma sahiptir (Prescott ve Conger, 1995:20). Yenilik adaptasyonunu etkileyen faktörler beş özellik içinde toplam 28 tutumla açıklanır. Bunlar (Rogers, 1995: 26-36; 242-244, Ollila ve Lyytinen, 2003: 282-283);

a- Bireysel faktörler: Test etme, Kişisel ilişki ağı, Kurallar ve işin kontrolü, Yaparak öğrenme.

b- Yenilik faktörleri: Göreceli avantaj, Kullanım kolaylığı, Teknik uyumluluk, Fark edilebilirlik, Fiyat, Problem çözme, Standart, Teknolojik konum.

c- Görev faktörleri: Ticari avantaj, Kullanıcı tatmini, Kullanıcı direnci,

d- Organizasyonel faktörler: Kişilerarası ağlar, Gayri resmi haberleşme, Teknolojik deneyim, Çalışan takımlar, Düşünce liderleri, Diğerlerinden bağımsızlık, Yeniliği adapte edenin tipi, Yönetim hiyerarşisi, Organizasyon büyüklüğü.

e- Çevresel faktörler: Kültürel değerler, Teknolojik yapı, Toplumsal normlar, Fon.

3. KKP SİSTEMLERİ

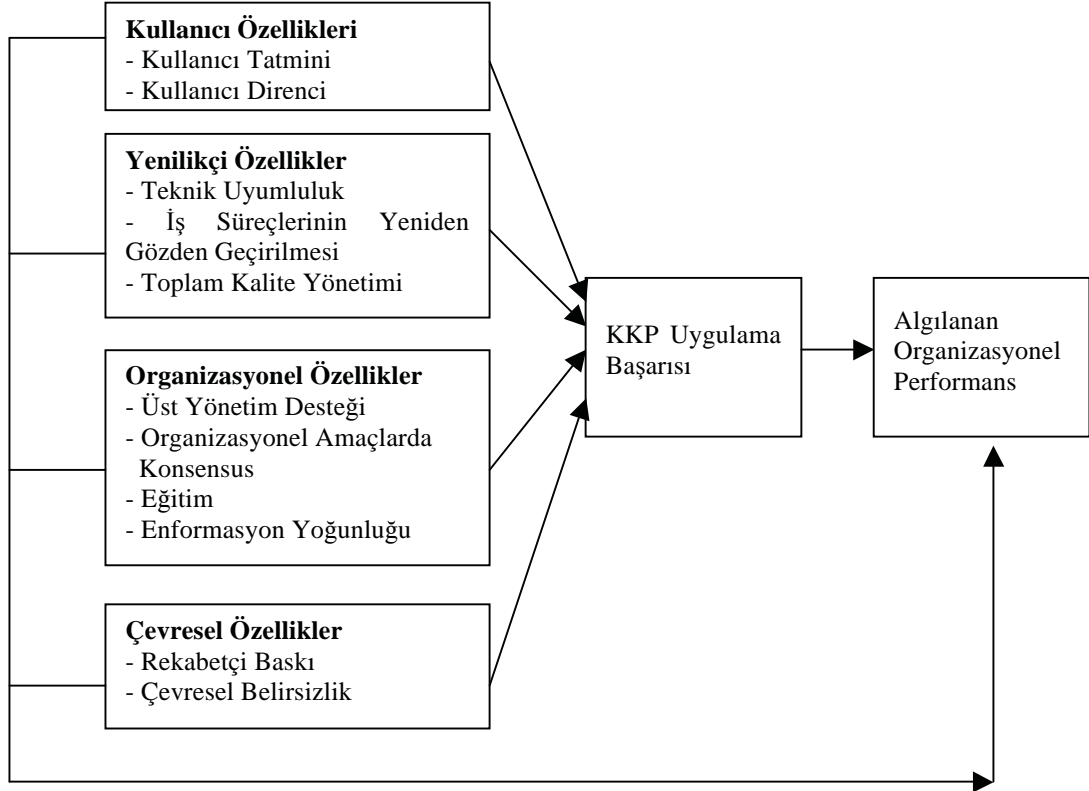
Firmaların enformasyon sistemleri kullanımında en son aşama KKP sistemleridir. KKP sistemleri; satış, dağıtım, materyal yönetimi, üretim, insan kaynakları, finans gibi firma fonksiyonlarında

yazılım entegrasyonu sağlayan bilgisayar paket programlarıdır (Gyampah ve Salam, 2004: 732). Organizasyondaki fonksiyonel alanları ve enformasyon tabanlı süreçleri entegre eder.

4. ARAŞTIRMA MODELİ

Başarılı KKP uygulama modeli, dört boyut (kullanıcı özellikleri, yenilikçi özellikler, organizasyonel özellikler ve organizasyonun faaliyet gösterdiği çevre özellikleri) altında onüç bağımsız değişkeni içerir. İncelenen değişkenlerin bağımlı değişkenler olan KKP enformasyon sisteminin uygulama başarısı ve algılanan organizasyonel performans üzerindeki pozitif yada negatif yönde etkileri ampirik olarak incelenecektir (bakınız Şekil 2).

Şekil 1: Araştırma Modeli



4.1. Kullanıcı Özellikleri

Kullanıcıların özellikleri enformasyon sistemi performansına etki etmektedir.

4.1.1. Kullanıcı Tatmini

Kullanıcı tatmini; belirli bir bilgisayar uygulamasıyla doğrudan etkileşim halinde olan kişinin buna yönelik tutumudur (Somers ve diğerleri, 2003: 597). Kullanıcı tatmininin önemi; sistemin kullanımına yol açacak ve kullanımı artıracak olmasıdır. Böylece verimliliği iyileştirerek sistem maliyetlerini düşürecektir

H_{1a}: Kullanıcı tatmini ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b}: Kullanıcı tatmini ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.1.2. Kullanıcı Direnci

Direnç; öngörülen değişime karşı ters reaksiyon (Hirschheim ve Newman, 1988: 398) yada yeni sistemin kullanımındaki isteksizliktir (Adams ve diğerleri, 2004: 56).

H_{2a}: Kullanıcı direnci ile KKP uygulama başarısı arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{2b}: Kullanıcı direnci ile algılanan organizasyonel performans arasında negatif bir ilişki vardır.

4.2. Yenilikçi Özellikler

Yenilikçi özellikler, yenilikleri uyarlamaya çalışan işletmenin yeniliğe yönelik tutumudur (Frambach ve Schillewaert, 2002: 164). Yenilik, işletme problemlerine karşı bir çözüm aracıdır.

4.2.1. Teknik Uyumluluk

Organizasyonun mevcut teknolojisi ve sistemleriyle yeni sistemin uyumluluk derecesi teknik uyumluluk olarak ifade edilmektedir (Palvia ve diğerleri, 2001: 249). Enformasyon teknolojisi mimarisinin temel hedefi; uyumsuzluklardan uzaklaştırarak, entegrasyonu gerçekleştirmektir (Keen, 1994:105).

H_{3a}: Teknik uyumluluk ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3b}: Teknik uyumluluk ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.2.2. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi

İş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi; maliyet, kalite, hizmet, dağıtım, esneklik, iş tatmini, hız gibi kritik performans ölçümlerinde köklü iyileşmelerin başarılabilmesi için iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve işletme süreçlerinin radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasını ifade etmektedir.

H_{4a}: İş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4b}: İş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

TKY; şirket çapında sürekli iyileştirme inancına dayalı, bütün işgörenlerin katılımıyla ürünlerin, hizmetlerin üretilmesinde iş süreçlerine eşlik eden, etkinliği ve etkililiği gerçekleştiren, organizasyonun yönetimine rehberlik eden, toplumun, müşterilerin beklentilerini, ihtiyaçlarını dikkate alan prensiplerdir.

H_{5a}: TKY ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{5b}: TKY ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.3. Organizasyonel Özellikler

Enformasyon sisteminin adaptasyonunu esas belirleyen organizasyonel özelliklerdir.

4.3.1. Üst Yönetim Desteği

Enformasyon sistemi içinde üst yönetim desteği; enformasyon sistemi fonksiyonunun öneminin üst yönetim tarafından anlaşılması ve üst yönetimin enformasyon sistemi faaliyetlerine katılma derecesidir (Raghunathan ve diğerleri, 2004: 3-4).

H_{6a}: Üst yönetim desteği ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{6b}: Üst yönetim desteği ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.3.2. Organizasyonel Amaçlarda Konsensus

Karar verme sürecinin bir çıktısı olan konsensus; bütün tarafların anlaşarak en makul (uygulanabilir) kararın grup kararı olarak almasıdır (Dess ve Origer, 1987: 313). Özellikle kararların uygulanmasına ve koordinasyonuna yardım eder.

H_{7a}: Organizasyonel amaçlarda konsensus ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{7b}: Organizasyonel amaçlarda konsensus ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.3.3. Eğitim

Bireyde istenen davranış değişikliklerinin gerçekleştirilmesi süreci, eğitimin tanımı olarak kabul edilmektedir. Eğitim, enformasyon teknolojisinin kullanımında ve kabulünde temel rol oynar (Knol ve Stroecken, 2001: 233).

H_{8a}: Eğitim ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{8b}: Eğitim ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.3.4. Enformasyon Yoğunluğu

Enformasyon yoğunluğu; firmanın ürünlerinde ve faaliyetlerinde enformasyonun biriktirilmesi ve işlenmesi derecesidir (Hu ve Quan, 2005: 43). Ürün veya hizmetin kullanımı, üretimi, geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan enformasyon miktarı şeklinde de açıklanmıştır (Bhatt ve Stump, 2001: 35).

H_{9a}: Enformasyon yoğunluğu ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{9b}: Enformasyon yoğunluğu ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4. Çevresel Özellikler

Çevre, organizasyon sınırlarının dışındaki fiziki ve sosyal faktörlerdir (Duncan, 1972:314). Organizasyonlar çevrelerindeki değişimlere reaksiyonda bulunarak değişirler (Dixon ve diğerleri, 1994:98) ve böylece organizasyonun yapısı ve süreçleri, çevresiyle uyumlu hale gelir.

4.4.1. Rekabetçi Baskı

Rekabetçi baskı, firmanın ürün ve süreç yeniliklerine başlaması için harekete geçmesine neden olmaktadır (Boone, 2000: 552). Algılanan rekabetçi baskı, firmayı çevre, performans, kalite, güvenlikle ilgili hizmetlere veya ürünlerin üretim süreçlerini etkileyen yeni standartlara yönlendirmektedir (Montalvo, 2004: 7).

H_{10a}: Rekabetçi baskı ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{10b}: Rekabetçi baskı ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.2. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik; endüstriyel ilişkiler, ekonomik çevre, hükümet politikaları, rakipler, teknolojik süreçler, globalizasyon, yasal düzenlemeler, tedarikçiler, müşteriler gibi dış çevrenin organizasyon üzerindeki etkilerini tam doğru olarak firmanın öngörebilme yeteneğinin olmamasıdır (Hoque, 2004:489).

H_{11a}: Çevresel belirsizlik ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{11b}: Çevresel belirsizlik ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.5. KKP Uygulama Başarısı

Enformasyon sisteminin başarısı; enformasyon sistemlerinden elde edilecek yararlarıdır (Ashill ve Jobber, 1999:519). KKP sistemi uygulamasında başarı, KKP sisteminin sağlayacağı potansiyel faydaları gerçekleştirmesidir (Chou ve Chang, 2008: 150; Umble ve diğerleri, 2003: 256)

H₁₂: KKP uygulama başarısı ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.6. Algılanan Organizasyonel Performans

Performans; firmanın hedeflerini gerçekleştirme derecesidir (Choi ve diğerleri, 2008: 250). Bu hedefler pazar payı ve büyüme oranı gibi ekonomik hedefler olabileceği gibi satışlar, kârlılık ve rasyoları içeren finansal hedefler, ürün kalitesi gibi operasyonel hedefler veya organizasyonel hedefler olabilir (Short ve Palmer, 2003: 210). Algılanan organizasyonel performans ise, enformasyon sisteminin işletme performansı üzerindeki etkisini ölçer (Zviran ve Erlich, 2003: 82).

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada ana kütle Türkiye’de KKP kullanıcısı firmalardır. Anketler KKP sistemi kullanan 610 firmaya postalanmış ve 236 firmadan cevap alınmıştır.

Tablo 1: Hipotezlere ait Sonuçlar

Hip.No.	Hipotezler	Sonuç
H_{1a}:	Kullanıcı tatmini ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{1b}:	Kullanıcı tatmini ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
H_{2a}:	Kullanıcı direnci ile KKP uygulama başarısı arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
H_{2b}:	Kullanıcı direnci ile algılanan organizasyonel performans arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
H_{3a}:	Teknik uyumluluk ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{3b}:	Teknik uyumluluk ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{4a}:	İş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{4b}:	İş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{5a}:	TKY ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{5b}:	TKY ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{6a}:	Üst yönetim desteği ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{6b}:	Üst yönetim desteği ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
H_{7a}:	Organizasyonel amaçlarda konsensus ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
H_{7b}:	Organizasyonel amaçlarda konsensus ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
H_{8a}:	Eğitim ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{8b}:	Eğitim ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{9a}:	Enformasyon yoğunluğu ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
H_{9b}:	Enformasyon yoğunluğu ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{10a}:	Rekabetçi baskı ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{10b}:	Rekabetçi baskı ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{11a}:	Çevresel belirsizlik ile KKP uygulama başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H_{11b}:	Çevresel belirsizlik ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H₁₂:	KKP uygulama başarısı ile algılanan organizasyonel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir

6. SONUÇ

Yapılan bu çalışmanın bilime olan başlıca katkısı; Yenilik Yayılım Teorisi tarafından ortaya konulan değişkenlerin Kurumsal Kaynak Planlaması adaptasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çünkü KKP sistemlerinin gelişiminde akademik literatürün katkısı iyi kurulmuş bir teoridir (Holland ve Light, 2001:43). Yenilik Yayılım Teorisi'ne göre işletmeler, enformasyon sistemlerine yatırım kararı aldıklarında dört faktör grubunu göz önünde bulundurarak uygulamaya geçmelidirler. Bu çalışmada söz konusu özellikleri temsil eden on üç değişkenin etkileri incelenmiştir. KKP teknolojisinin organizasyona kurulumunda ve uygulanmasında yöneticilerin dikkat edeceği hususlar vardır. Bunlardan ilki KKP yazılımına geçilmesinin nedenleri ve sistemden elde edilecek faydalar duyurulmalıdır. İkinci olarak mevcut süreçlerle ilgili problemlerin incelenmesi gerekir. KKP yazılımının gerektirdiği iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi gereksinimine istinaden detaylı bir çalışma yapılmalıdır. Ayrıca firmanın faaliyet süresi boyunca TKY uygulamalarına devam edilmelidir. Son olarak KKP enformasyon sistemi

fonksiyonunun kurulumu nedeniyle ortaya çıkan; yeniden yapılanma ve eğitim ihtiyacına istinaden, enformasyon teknolojisi bütçesinin planlanması ve yönetilmesi önemli bir konudur.

KAYNAKLAR

- Adams, B.; Berner, E.S. ve Rousse, J. (2004). Applying Strategies to Overcome User Resistance in a Group of Clinical Managers to a Business Software Application: A Case Study, *Journal of Organizational and User Computing*, 16 (4): 55-64.
- Adamson, I. ve Shine, J. (2003). Extending The New Technology Acceptance Model to Measure The End User Information Systems Satisfaction in a Mandatory Environment: A Bank's Treasury, *Technology Analysis & Strategic Management*, 15 (4): 441-455.
- Ahadi, H.R. (2004). An Examination of The Role of Organizational Enablers in Business Process Reengineering and The Impact of Information Technology, *Information Resources Management Journal*, 17 (4): 1-19.
- Al-Mashari, M.; Irani, Z. ve Zairi, M. (2001). Business Process Reengineering: A Survey of International Experience, *Business Process Management Journal*, 7 (5): 437-455.
- Ashill, N.J. ve Jobber, D. (1999). The Impact of Environmental Uncertainty Perceptions, Decision Maker Characteristics and Work Environment Characteristics on The Perceived Usefulness of Marketing Information Systems (MkIS): A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Management*, 15: 519-540.
- Au, A.K. ve Enderwick, P. (2000). A Cognitive Model on Attitude Towards Technology Adoption, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (4): 266-282.
- Baldrige, J.V. ve Burnham, R.A. (1975). Organizational Innovation: Individual, Organizational and Environmental Impacts, *Administrative Science Quarterly*, 20: 165-176.
- Bhatt, G.D. ve Stump, R.L. (2001). An Empirically Derived Model of The Role IS Networks in Business Process Improvement Initiatives, *Omega*, 29: 29-48.
- Bingi, P., Sharma, M.K. ve Godla, J.K. (1999) "Critical Issues Affecting an ERP Implementation", *Information Systems Management*, 16(3), s. 7-14.
- Birley S. ve Westhead, P. (1990). Growth And Performance Contrasts Between 'Types' Of Small Firms, *Strategic Management Journal*, 11: 535-557.
- Boone, J. (2000). Competitive Pressure: The Effects on Investments in Product and Process Innovation, *The RAND Journal of Economics*, 31 (3): 549-569.
- Bourgeois, L.J. (1985). Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in Volatile Environments, *Academy of Management Journal*, 28: 548-573.
- Bradford, M. ve Florin, J. (2003). Examining The Role of Innovation Diffusion Factors on The Implementation Success of Enterprise Resource Planning Systems, *International Journal of Accounting Information Systems*, 4: 205-225.
- Brandyberry, A.A. (2003). Determinants of Adoption for Organisational Innovations Approaching Saturation, *European Journal of Innovation Management*, 6 (3): 150-158.
- Buchko, A.A. (1994). Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty: An Assessment of The Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale, *Academy of Management Journal*, 37 (2): 410-425.
- Byrd, T.A. ve Marshall, T.E. (1997). Relating Information Technology Investment to Organizational Performance: A Causal Model Analysis, *Omega*, 25 (1): 43-56.
- Calantone, R.J., Çavuşgil, S.T. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31: 515-524.
- Choe, J.M. (1996). The Relationships Among Performance of Accounting Information Systems, Influence Factors and Evolution Level of Information Systems, *Journal of Management Information Systems*, 12 (4): 215-239.

- Choe, J.M., Lee, Y.H. ve Park, K.C. (1998). The Relationship Model Between The Influence Factors and The Strategic Applications of Information Systems, *European Journal of Information Systems*, 7: 137-149.
- Choi, B.; Poon, S.K. ve Davis, J.G. (2008). Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarity Theory Based Approach, *Omega*, 36: 235-251.
- Chou, S.W. ve Chang, Y.C. (2008). The Implementation Factors That Influence The ERP Benefits, *Decision Support Systems*, 46: 149-157.
- Chung, S.H. ve Snyder, C.A. (2000). ERP Adaption: A Technological Evolution Approach, *International Journal of Agile Management Systems*, 2 (1): 24-32.
- Cohen, J.F. (2001). Environmental Uncertainty and Managerial Attitude: Effects on Strategic Planning, Non Strategic Decision Making and Organisational Performance, *South Africa Journal of Business Management*, 32 (3): 17-31.
- Cooll, K.O., Diericks, I. ve Szulanski, G. (1997). Diffusion of innovations within organizations: Electronic switching in the Bell System, 1971-1982, *Organization Science*, 8 (5): 543-559.
- Cronbach., L.J. (2004); "My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures," CSE Report 643, Los Angeles: University of California, s. 1-32.
- Dale, B.G. ve Cooper, C.L. (1994). Introducing TQM: The Role of Senior Management, *Management Decision*, 32 (1): 20-26.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34 (3): 555-590.
- Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change, *Journal of Engineering and Technology Management*, 15: 1-24.
- Deloitte Consulting (1999). ERP's Second Wave: Maximizing The Value of ERP-Enabled Processes, http://www.deloitte.com/publications/m0499_1.html
- Dess, G.G. (1987). Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry, *Strategic Management Journal*, 8: 259-277.
- Dess, G.G. ve Origer, N.K. (1987). Environment, Structure and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, 12 (2): 313-330.
- Dess, G.G. ve Priem, R.L. (1995). Consensus Performance Research: Theoretical and Empirical Extensions, *Journal of Management Studies*, 32 (4): 401-417.
- Dixon, J.R., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J.S. ve Mulligan, P. (1994). Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions, *California Management Review*: 93-108.
- Dooley, R.S., Fryxell, G.E. ve Judge, W.Q. (2000). Belaboring The Not-So-Obvious: Consensus, Commitment and Strategy Implementation Speed and Success, *Journal of Management*, 26 (6): 1237-1257.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17 (3): 313-327.
- Ettlie, J.E. (1983). Organizational Policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector, *Academy of Management Journal*, 26 (1): 27-44.
- Fichman, R.G. (2001). The Role of Aggregation in The Measurement of IT Related Organizational Innovation, *MIS Quarterly*, 25 (4): 427-454.
- Frambach, R.T. (1993). An Integrated Model of Organizational Adoption and Diffusion of Innovations, *European Journal of Marketing*, 27 (5): 22-41.
- Frambach, R.T. ve Schillewaert, N. (2002). Organizational Innovation Adoption A Multi-level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research, *Journal of Business Research*, 55: 163-176.

- Fuentes, M.M., Albacete-Saez, C.A. ve Llorens-Montes, F.J. (2004). The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance, *Omega*: 1-18.
- Gaski, J.F. (1984) "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48(3), s. 9-29.
- Gelderman, M. (1998). The Relation Between User Satisfaction Usage of Information Systems and Performance, *Information&Management*, 34: 11-18.
- Gerloff, E.A., Muir, N.K. ve Bodensteiner, W.D. (1991). Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of The Effects of Aggregation, *Journal of Management*, 17 (4): 749-768.
- Grover, V., Teng, J., Segars, A.H. ve Fiedler, K. (1998). The Influence of Information Technology Diffusion and Business Process Change on Perceived Productivity: The IS Executive's Perspective, *Information & Management*, 34: 141-159.
- Gyampah, K.A. ve Salam, A.F. (2004). An Extension of The Technology Acceptance Model in an ERP Implementation Environment, *Information&Management*, 41: 731-745.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1993). *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Collins Publishers.
- Hirschheim, R. ve Newman, M. (1988). Information Systems and User Resistance: Theory and Practice, *The Computer Journal*, 31 (5): 398-408.
- Holland, C.P. ve Light, B. (2001). A Stage Maturity Model for Enterprise Resource Planning Systems Use, *Database for Advances in Information Systems*, 32 (2): 34-45.
- Hong, K.K. ve Kim, Y.G. (2002). The Critical Success Factors for ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective, *Information&Management*, 40: 25-40.
- Hoque, Z. (2004). A Contingency Model of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance, *International Business Review*, 13: 485-502.
- Hrebiniak, L.G. ve Snow, C.C. (1982). Top Management Agreement and Organizational Performance, *Human Relations*, 35: 1139-1158.
- Hsu, C. (2008). Knowledge Sharing Practices as a Facilitating Factor for Improving Organizational Performance Through Human Capital: A Preliminary Test, *Expert Systems with Application*, 35: 1316-1326.
- Hu, Q. ve Quan, J.J. (2005). Evaluating The Impact of IT Investments on Productivity: A Causal Analysis at Industry Level, *International Journal of Information Management*, 25: 39-53.
- Huber, G.P., O'Connel, M.J. ve Cummings, L.L. (1975). Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure, *Academy of Management Journal*, 18 (4): 725-740.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management*, 33: 429-438.
- Hunton, J.E., Lippincott, B. ve Reck, J.L. (2003). Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance of Adopters and Nonadopters, *International Journal of Accounting Information Systems*, 4: 165-184.
- Igbaria, M. ve Tan, M.C. (1997). The Consequences of Information Technology Acceptance on Subsequent Individual Performance, *Information&Management*, 32: 113-121.
- Jiang, J.J., Muhanna, W.A. ve Klein, G. (2000). User Resistance and Strategies for Promoting Acceptance Across System Types, *Information&Management*, 37: 25-36.
- Kanter, R.M. ve Brinkerhoff, D. (1981). Organizational Performance: Recent Developments in Measurement, *Annual Review of Sociology*, 7: 321-349.
- Kassicieh, S.K. ve Yourstone, S.A. (1998). Training, Performance Evaluation, Rewards and TQM Implementation Success, *Journal of Quality Management*, 3 (1): 25-38.

- Keen, P.G.W. (1994). *Every Manager's Guide to Information Technology*, 2nd Ed., Boston: Harvard Business School Pres.
- Kitchell, S. (1997). CEO Characteristics and Tecnological Innovativeness: A Canadian Perspective, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (2): 111-125.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. ve Flood, P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process and Strategic Consensus, *Strategic Management Journal*, 20: 445-465.
- Knol, W.H.C. ve Stroeken, J.H.M. (2001). The Diffusion and Adaption of Information Technology in Small and Medium Sized Enterprises Through IT Scenarios, *Technology Anaysis&Strategic Management*, 13 (2): 227-246.
- Kuei, C.H. ve Madu, C.N. (1995). Managers Perception of Factors Associated with Quality Dimensions of Different Types of Firms, *Quality Management Journal*, 2: 67-80.
- Law, C.C.H. ve Ngai, E.W.T. (2007). ERP Systems Adoption: An Exploratory Study of The Organizational Factors and Impacts of ERP Success, *Information&Management*, 44: 418-432.
- Legris, P., Ingham, J. ve Collette, P. (2003). Why Do People Use Information Technology? A Critical Review of The Technology Acceptance Model, *Information&Management*, 40: 191-204.
- Li, E.Y. (1997). Perceived Importance of Information System Success Factors: A Meta Analysis of Group Differences, *Information&Management*, 32: 15-28.
- Lucas, H.C. ve Spitler, V.K. (1999). Technology Use and Performance: A Field Study of Broker Workstations, *Decision Sciences*, 30 (2): 291-312.
- Mabert, V.A., Soni, A. ve Venkataramanan, M.A. (2001). Enterprise Resource Planning: Common Myths Versus Evolving Reality, *Business Horizons*: 69-76.
- Markus, M.L., Axline, S., Petrie, D. ve Tanis, C. (2000). Learning From Adopters' Experiences with ERP: Problems Encountered and Success Achieved, *Journal of Information Technology*, 15: 245-265.
- Martinko, M.J., Henry, J.W. ve Zmud, R.W. (1996). An Attributional Explanation of Individual Resistance to The Intoduction of Information Technologies in The Workplace, *Behaviour&Information Technology*, 15 (5): 313-330.
- Martinsons, M.G. ve Chong, P.K.C. (1999). The Influence of Human Factors and Specialist Involvement on Information Systems Success, *Human Relations*, 52 (1): 123-152.
- Mentzer, J.T. ve Konrad, B.P. (1991). An Efficiency/Effectiveness Approach to Logistics Performance Analysis, *Journal of Business Logistics*, 12 (1): 33-63.
- Mitchell, VW. (1994). How to Identify Psychographic Segments: Part1, *Marketing Intelligence and Planning*, 12 (7): 4-10.
- Montalvo, C. (2004). What Triggers Change and Innovation?, *Technovation*: 1-12.
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M. ve Gunasekaran, A. (2002) "Successful Implementation of ERP Projects: Evidence From Two Case Studies", *International Journal of Production Economy*, 75(1-2): 83-96.
- Murray, C.E. (2009). Diffusion of Innovation Theory: A Bridge for The Research Practice Gap in Counseling, *Journal of Counseling&Development*, 87: 108-116.
- Ngai, E.W.T. ; Law, C.C.H. ve Wat, F.K.T. (2008). Examining The Critical Success Factors in The Adoption of Enterprise Resource Planning, *Computers in Industry*, 59: 548-564.
- Ollila, E.M. ve Lyytinen, K. (2003). Why Organizations Adopt Information System Process Innovations: A Longitudinal Study Using Diffusion of Innovation Theory, *Information Systems Journal*, 13: 275-297.
- Ostroff, C. ve Schmitt, N. (1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency, *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1345-1361.

- Palvia, S.C., Sharma, R.S. ve Conrath, D.W. (2001). A Socio Technical Fremework for Quality Assessment of Computer Information Systems, *Industrial Management & Data Systems*, 101 (5): 237-251.
- Pearson, J.M., McCahon, C.S. ve Hightower, R.T. (1995). Total Quality Management: Are Information Systems Managers Ready?, *Information&Management*, 29: 251-263.
- Porter, M.E. ve Millar, V.E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage?, *Harvard Business Review*, 63 (4): 149-160.
- Poston, R. ve Grabski, S. (2001). Financial Impacts of Enterprise Resource Planning Implementations, *International Journal of Accounting Information Sytems*, 2: 271-294.
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Emperical Study, *Strategic Management Journal*, 16: 15-37.
- Premkumar, G. ve Roberts, M. (1999). Adoption of New Information Technologies in Rural Small Businesses, *Omega*, 27: 467-484.
- Prescott, M.B. ve Conger, S.A. (1995). Information Technology Innovations: A Classification by IT Locus of Impact and Research Approach, *The Data Base For Advances in Information Systems*, 26 (2&3): 20-41.
- Raghunathan, B.S., Apigian, C.H., Raghunathan, T.S. ve Tu, Q. (2004). A Path Analytic Study of The Effect of Top Management Support for Information Systems Performance, *Omega*: 1-13.
- Raghunathan, B.S. ve Raghunathan, T.S. (1988). Impact of Top Management Support on IS Planning, *The Journal of Information Systems*, 2 (2): 15-23.
- Ramamurthy, K. (1994). Moderating Influences of Organizational Attitude and Compatibility on Implementation Success From Computer Integrated Manufacturing Technology, *International Journal of Production Research*, 32 (10): 2251-2273.
- Ramamurthy, K. ve Premkumar, G. (1995). Determinant and Outcomes of Electronic Data Interchange Diffusion, *IEEE Trans. Eng.Management*, 42 (4): 332-351.
- Raymond, L., Bergeron, F. ve Rivard, S. (1998). Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in The Canadian Context, *Journal of Small Business Management*: 72-85.
- Reck, J.L. (2004). Firm Performance Effects in Relation to The Implementation and Use of Enterprise Resource Planning Systems, *Journal of Information Systems*, 18 (2): 107-110.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4th Ed., New York: Free Pres.
- Sheu, C., Chae, B. ve Yang, C.L. (2004). National Differences and ERP Implementation: Issues and Challenges, *Omega*, 32: 361-371.
- Short, J.C. ve Palmer, T.B. (2003). Organizational Performance Referents: An Empirical Examination of Their Content and Influences, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90: 209-224.
- Siriginidi, S.R. (2000). Enterprise Resource Planning in Reengineering Business, *Business Process Management Journal*, 6 (5): 376-391.
- Somers, Toni M., Nelson, K. ve Karimi, J. (2003). Confirmatory Factor Analysis of The End User Computing Satisfaction Instrument: Replication within an ERP Domain, *Decision Sciences*, 34 (3): 595-621.
- Stanwick, P.A. ve Pleshko, L.P. (1995). Relationships of Environmental Characteristics, Formalized Planning and Organizational Design to Performance, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (2): 175-197.
- Stenbeck, J. (1998). Evolving Enterprise, *Information Technologies for Manufacturing Competitiveness*, 1 (2): 1-9.

- Stratman, J.K. ve Roth, A.V. (2002). Enterprise Resource Planning (ERP) Competence Constructs: Two-Stage Multi-Item Scale Development and Validation, *Decision Sciences*, 33 (4): 601-628.
- Sutcliffe, K.M. ve Huber, G.P. (1998). Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of The Environment, *Strategic Management Journal*, 19 (8): 793-807.
- Tait, P. ve Vessey, I. (1988). The Effect of User Involvement on System Success: A Contingency Approach, *MIS Quarterly*, 12 (1): 91-108.
- Thong, J.Y.L. (1999). An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses, *Journal of Management Information Systems*, 15 (4): 187-214.
- Thong, J.Y.L. ve Yap, C.S. (1995). CEO Characteristics, Organizational Characteristics and Information Technology Adoption in Small Business, *Omega*, 23 (4): 429-442.
- Thong, J.Y.L., Yap, C.S. ve Raman, K.S. (1996). Top Management Support, External Expertise and Information Systems Implementation in Small Businesses, *Information Systems Research*, 7 (2): 248-267.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, Innovation and Firm Performance in High and Low Technology Regimes, *Journal of Business Venturing*, 21: 687-703.
- Umble, E.J.; Haft, R.R. ve Umble, M.M. (2003). Enterprise Resource Planning: Implementation Procuderes and Critical Success Factors, *European Journal of Operational Research*, 146: 241-257.
- Wall, F. ve Seifert, F. (2003). Does The Structure of an Organization Influence of Its ERP Systems? Results of an Empirical Study, *6th European Conference on Accounting Informations Systems (ECAIS)*, Sevilla.
- Wang, E.T.G. (2001). Linking Organizational Context with Structure: A Preliminary Investigation of The Information Processing View, *Omega*, 29: 429-443.
- Weill, P. (1992). The Relationship Between Investment in Information Technology and Firm Performance: A Study of The Valve Manufacturing Sector, *Information System Research*, 3 (4): 307-333.
- Weill, P. ve Olson, M.H. (1989). Managing Investment in Information Technology: Mini Case Examples and Implications, *MIS Quarterly*, 13 (1): 3-17.
- Whyte, G., Bytheway, A. ve Edwards, C. (1997). Understanding User Perceptions of Information Systems Success, *Journal of Strategic Information Systems*, 6: 35-68.
- Woodroof, J. ve Burg, W. (2003). Satisfaction/Dissatisfaction: Are Users Predisposed?, *Information&Management*, 40: 317-324.
- Zhang, L., Lee, M.K.O., Zhang, Z. ve Banerjee, P. (2003). Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Systems Implementation Success in China, *Proceedings of The 36th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society*.
- Zhang, Z.; Lee, M.K.O.; Huang, P.; Zhang, L. ve Huang, X. (2005). A Framework, of ERP Systems Implementation Success in China: An Empirical Study, *International Journal of Production Economics*, 98: 56-80.
- Zviran, M. (2003). User Satisfaction in ERP System: Some Empirical Evidence, *Journal of The Academy of Business and Economics*: 1-23.
- Zviran, M. ve Erlich, Z. (2003). Measuring IS User Satisfaction: Review and Implications, *Communications of The Association for Information Systems*, 12: 81-103.

KOBİ' LERDE YENİLİKÇİLİK: SAKARYA BÖLGESİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Öznur BOZKURT

Düzce Üniversitesi
Akçakoca Tur. İşl. ve Ot. Yüksekokulu
oznurbozkurt54@yahoo.com

Serkan BAYRAKTAROĞLU

Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
serkanb@sakarya.edu.tr

ÖZET

Yenilikçilik kavramının KOBİ' ler açısından değerlendirildiği bu çalışmada Sakarya ilindeki KOBİ' lerin yenilikçiliğe bakışı ve yenilikçi uygulamaların benimsenip organizasyonun tamamına yayılması noktasındaki algıları araştırılmıştır. Endüstri yapısının oluşmasında önemli etkiye sahip olan KOBİ' lerin yenilikçi faaliyetleri gerçekleştirmeleri ve bu şekilde farklılık yarayarak rekabette bir adım öne geçmelerinin öneminin vurgulandığı bu çalışmanın sonucunda, araştırmaya dahil edilen KOBİ' lerde yenilikçi uygulamaların öneminin tüm taraflarca kavrandığı ve yenilikçilik konusundaki sorumluluğun sadece yönetim kademesine bırakılması yerine paylaşımcı bir düşünce yapısıyla ele alındığı görülmüştür. Ekonomik faaliyetine daha önce başlayanların ve ihracat oranları diğerlerine göre yüksek olanların yenilikçilik algısının daha yüksek olduğu ise bir diğer sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Yenilikçilik, KOBİ, Müşteri Memnuniyeti

1. GİRİŞ

Ulusal veya bölgesel olarak yenilikçilik farklılıkları son yıllarda literatürde hızlı bir şekilde değerlendirilmeye ve bu alanda birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır. (Nijkamp, Geenhuizen and Kangasharju, 1997; Kostiaainen, 2002; Ohas and Malecki, 2002; Gracia et al., 2005; Fritsch and Slavtchev, 2005; akt, Broekel and Brenner, 2007). Küçük veya büyük birçok organizasyonda yenilikçilik ile ilgili fikir üretimleri veya yenilikçi uygulamalar mevcuttur. Yeni ürün, süreç ve fikir geliştirmede teknolojinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. KOBİ' lerde müşterilerin özel ihtiyaçlarını belirlemek ve bu doğrultuda harekete geçmek için ihtiyaç duyulan en önemli unsur da teknoloji ve beraberinde yenilik yapma sürecidir.

2. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE KOBİ' LERDE YENİLİKÇİLİK

Yenilikçilik, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır (Drucker, 1998). Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme yenilikçiliği yapandır ve yaptığı bu eylem yeniliktir (Schmookler, 1966). Yenilikçilik, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir.

Yapılan çalışmalar, birçok ülkede KOBİ' ler in yenilikçilikte önemli bir rolü olduğunu ve hatta endüstri yapısının KOBİ' lerce şekillendiğini ortaya koymuştur. Organizasyonların pazar odaklı davranmaları yenilikçilik faaliyetlerini etkilemektedir. KOBİ' lerdeki ürün bazlı yenilikçilik çalışmaları, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerindeki değişimlerden etkilenmektedir. Yeni ürün, süreç ve fikir geliştirmede teknolojinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Teknoloji, var olan yenilikçilik teorilerinin değişimine etki etmekte ve organizasyonların yenilikçilik çalışmalarını da etkilemektedir. KOBİ' lerde müşterilerin özel ihtiyaçlarını belirlemek ve bu doğrultuda harekete geçmek için ihtiyaç duyulan en önemli unsur yenilikçiliktir. Rekabetle başa çıkmak için yenilikçilik çalışmalarının pozitif bir etki yapacağı açıktır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bireylerin ve kurumların yeniliklerden uzak kalması ve yaşamlarını bu şekilde sürdürmeye çalışmaları günümüz dünyasında oldukça zor gözükmektedir. Rekabetin acımasız olduğu bir dünyada, hem müşteri zevk ve tercihlerini dikkate alarak hem de işletme içerisinde verimliliği artırarak ayakta kalabilmek için endüstride yaşanan gelişmeleri takip etmek ve rakipten bir adım daha öne geçmek için yenilikçi uygulamalar başlatmak ve farklılaşmak önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Porter'a göre de; şirketler, yenilik ile rekabet avantajı yakalar. Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı, KOBİ' lerdeki yenilikçi uygulamaları analiz etmek ve bu işletmelerin yenilikçiliğe bakış açısını ortaya koymaktır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Sakarya ilinde faaliyet gösteren KOBİ' lerde yenilikçiliği belirlemeye yönelik olan bu çalışmada verileri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılacak anket, iç girişimciliği ve yenilikçiliği ölçen çalışmaların ölçeklerinin bir kombinasyonu sonucu oluşturulmuş olan çok boyutlu bir iç girişimcilik ve yenilikçilik anketinin yenilikçilik kısmına ait sorulardan esinlenerek oluşturulmuştur. Pilot uygulamaları yapılarak gerekli düzenlemelerin yapıldığı bu ölçek ile Sakarya ilindeki KOBİ' lerin yenilikçilik profili ortaya konulmaya çalışılmıştır. Oluşturulan anket 30 adet yenilikçilik ölçeği ve 10 adette demografik özellikler ölçeği olmak üzere toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları KOBİ niteliğindeki toplam 23 firmanın 216 çalışanına uygulanmıştır. Bu 216 çalışanın özellikle idari görevli olması veya yönetici konumunda olması tercih edilmiştir. Anketin güvenilirlik testleri yapılmış ve literatürde genel kabul gören 0.70 Alfa katsayısına sahip olma durumunu karşıladığı görülmüştür(alfa:0.887). araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS.16.0 programında test edilmiş ve araştırma sorularına cevap aranmıştır.

5. ARAŞTIRMA SORULARI

1. Araştırmaya konu olan firmalarda yenilikçiliğe bakış açısı nasıldır?
2. Faaliyet yılına göre yenilikçiliğe bakış açısı farklılık gösterir mi?
3. Eski çalışanlarla yeni çalışanlar arasında yenilikçiliğe bakış açısından bir farklılık var mı?
4. Çalışan sayısının çok olduğu firmalarla az olduğu firmalar açısından yenilikçilik algısı farklılık arz ediyor mu?
5. Firmanın ihracat yapıyor olması yenilikçiliği etkiler mi?
6. Yenilikçilik ve müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?

6. BULGULAR

6.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğe ait güvenilirlik analizi sonuçlarını gösteren aşağıdaki tabloyu incelediğimizde anketin tüm ifadelerinin güvenilirlik sınırları içinde kaldığı görülmektedir. Güvenilirliği bozan herhangi bir sorunun analizden çıkarılması durumunda olmadığı görülmektedir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

İfadeler Cronbach's Alpha,887	İfade silindikten sonra Alpha
Yeni üretim teknolojilerine talep sürekli artmaktadır.	,887
Bu sektörde büyümek için yeterli fırsat mevcuttur.	,885
Sektör yeni ürün geliştirmek için pek çok fırsat sunmaktadır.	,884
Sektörde yeni ürünlere olan talep giderek artmaktadır	,887
Müşteri tercih ve beklentilerindeki değişimler firmanın başarısını olumsuz olarak etkilemektedir	,889
Firmamızda yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır	,881
Firmamızdaki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir	,882
İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratılmaktadır	,881
Faaliyet gösterilen sektörde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır	,882
Faaliyet gösterilen sektör dışındaki yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır	,882
Faaliyet gösterilecek sektörler (endüstrileri) zaman zaman yeniden belirlenmektedir	,883

Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletme birim ve bölümleri yeniden organize edilmektedir	,882
Yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır	,878
İnovasyon (yenilikçilik) ve yaratıcılık kurum için önemli bir unsurdur	,881
Üst yönetim, çok karlı ancak yüksek riskli proje ve girişimler başlatma eğilimine yönelik güçlü bir eğilime sahiptir	,879
Müşterilerin beklenti ve tercihleri sürekli olarak takip edilmektedir	,882
Teknolojik ve yönetsel gelişmeler güncel olarak takip edilmektedir	,881
Kurumda her pozisyon için tanımlanmış açık ve belirgin iş tanımlarına yer verilmemektedir	,887
Yaratıcılık ve yenilikçilik için çalışanlar eğitilmekte ve ödüllendirilmektedir	,881
Kurumda değişim fırsatı olarak görülür	,882
Kurum eğitim ve geliştirme için fırsat sunar	,882
Kurumda çalışanların yeteneklerine güvenilir	,883
Kurum içinde takımın bir üyesi olmaktan gurur duyulur	,882
Profesyonel anlamda gelişme çalışanlar için önemlidir	,883
Çalışanlar yaptıkları işi değerlendirebilirler	,884
Müşteriler kurumun ürün ve hizmetlerinden memnundur	,885
Müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılamak zorundayız	,887
Kurumun müşterileri ile uzun süreli ilişkiler vardır	,885
Müşteriler kalite-fiyat ilişkisinden memnundur	,881
Müşterilerin dilek ve şikayetleri mümkün olan en kısa zamanda giderilmektedir	,885

Tablo 2. Demografik Özelliklere Ait Frekans

Faaliyet süresi			Firmanızdaki çalışan sayısı		
İfade	Frekans	Yüzde	İfade	Frekans	Yüzde
5 ten az	15	7,1	50-100	31	14,8
5-9	41	19,5	101-250	46	22,0
10-14	43	20,5	251-500	80	38,3
15-19	44	21,0	500+	49	23,4
20+	67	31,9			
Satışlarınızın yüzde kaçını ihracat gelirlerinizden oluşturmaktadır			Kurumdaki çalışma süreniz		
İfade	Frekans	Yüzde	İfade	Frekans	Yüzde
yok	61	30,8	1 yıldan az	32	15,3
% 20 den azı	45	22,7	1-5 yıl	109	52,2
%20- %40	38	19,2	6-10 yıl	52	24,9
%41-%60	38	19,2	11-20 yıl	15	7,2
%61 +	16	8,1	21 ve üstü	1	0,5
Medeni durum			Cinsiyet		
İfade	Frekans	Yüzde	İfade	Frekans	Yüzde
Evli	127	60,2	Bay	137	65,2
Bekar	83	39,3	Bayan	73	34,8
Yaş			Bulunulan pozisyon		
İfade	Frekans	Yüzde	İfade	Frekans	Yüzde
21' den küçük	7	3,3	yönetici	100	47,6
21-30 arası	104	49,1	çalışan	110	52,4
31-40 arası	80	37,7			
41-50 arası	16	7,5			
51 ve üstü	5	2,4			

6.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Frekans Dağılımları

Aşağıdaki frekans dağılım tablosu incelendiğinde yenilikçi uygulamaların araştırmaya konu olan örnek kitle tarafından olumlu bir şekilde algılanması durumunun söz konusu olduğu görülmektedir. İfadelerin hemen hepsine katılıyoruz şeklinde cevap vermişlerdir. Bunu biraz daha açacak olursak yeni teknolojilere talebin arttığı görüşüne araştırmaya katılanların %88 i katılma eğilimi göstermiştir. Yeni ürünlere olan talebin arttığı görüşüne ise araştırmaya katılanların %70 i katılmaktadır. Araştırmaya

katılanların % 68 faaliyet gösterilen sektörde yeni girişimler başlatma eğiliminde olduklarını, %69 u yenilikçiliğin organizasyon için önemli bir unsur olduğunu, %62 si eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verdiklerini ve fırsatlar sunduklarını, % 56 sı değişimin fırsat olarak görüldüğü, % 70 i çalışanların yeteneklerine güvendiğini ve %76 sı çalışanların yaptıkları işi değerlendirebildikleri görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan firmalar yenilikçi uygulamalara karşı pozitif bakmakta bu amaçla çalışanlarını da sürecin içine katma yönünde faaliyetlerde bulunmaktadır. Araştırma sorumuzun birincisi olan firmaların yenilikçiliğe nasıl baktığı sorusunu da bu şekilde yanıtlamış bulunmaktayız.

Tablo 3. Yenilikçiliği Ölçmeye Yönelik İfadelere Ait Frekans Dağılım Tablosu

İfadeler	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	
Yeni üretim teknolojilerine talep sürekli artmaktadır.	18	1.4	21	9.8	175	88.1	3.99
Bu sektörde büyümek için yeterli fırsat mevcuttur.	41	19.2	64	30	108	50.8	3.40
Sektör yeni ürün geliştirmek için pek çok fırsat sunmaktadır.	39	18.2	49	22.9	126	58.9	3.53
Sektörde yeni ürünlere olan talep giderek artmaktadır	20	9.4	44	20.8	148	69.8	3.82
Müşteri tercih ve beklentilerindeki değişimler firmanın başarısını olumsuz olarak etkilemektedir	79	37	73	34	96	45	3.10
Firmamızda yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır	51	23.6	49	22.7	134	53.7	3.40
Firmamızdaki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir	52	24.3	77	36	84	39.7	3.20
İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratılmaktadır	43	20	54	25	138	55	3.47
Faaliyet gösterilen sektörde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır	33	15.5	34	16	146	68.5	3.65
Faaliyet gösterilen sektör dışındaki yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır	53	24.5	49	22.7	138	55	3.34
Faaliyet gösterilecek sektörler (endüstrileri) zaman zaman yeniden belirlenmektedir	54	25.5	60.	28.3	98	46.2	3.26
Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletme birim ve bölümleri yeniden organize edilmektedir	35	16.4	40	18.7	139	64.9	3.62
Yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır	48	22.2	49	22.7	129	55.1	3.44
İnovasyon (yenilikçilik) ve yaratıcılık kurum için önemli bir unsurdur	26	12.2	40	18.8	147	69	3.74
Üst yönetim, çok karlı ancak yüksek riskli proje ve girişimler başlatma eğilimine yönelik güçlü bir eğilime sahiptir	45	21	49	23	120	56	3.46
Müşterilerin beklenti ve tercihleri sürekli olarak takip edilmektedir	26	11.6	34	15.7	157	62.5	3.85
Teknolojik ve yönetsel gelişmeler güncel olarak takip edilmektedir	23	10.6	46	31.9	147	68	3.79
Kurumda her pozisyon için tanımlanmış açık ve belirgin iş tanımlarına yer verilmemektedir	76	35.5	35	16.4	103	48.1	3.12
Yaratıcılık ve yenilikçilik için çalışanlar eğitilmekte ve ödüllendirilmektedir	49	22.8	42	19.5	124	57.7	3.46
Kurumda değişim fırsat olarak görülür	40	18.5	53	24.5	125	56.9	3.48
Kurum eğitim ve geliştirme için fırsat sunar	41	19	39	37.2	135	62.8	3.55
Kurumda çalışanların yeteneklerine güvenilir	32	14.8	33	15.3	151	69.9	3.65
Kurum içinde takımın bir üyesi olmaktan gurur duyulur	28	13	42	19.5	145	67.5	3.68
Profesyonel anlamda gelişme çalışanlar için önemlidir	29	13.5	30	14	156	72.6	3.84
Çalışanlar yaptıkları işi değerlendirebilirler	22	10.2	29	13.5	164	76.3	3.78
Müşteriler kurumun ürün ve hizmetlerinden memnundur	23	10.7	39	18.1	153	71.2	3.76
Müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılamak zorundayız	15	7	26	12.1	163	80.9	4.11
Kurumun müşterileri ile uzun süreli ilişkiler vardır	21	9.7	23	10.6	176	79.7	3.98
Müşteriler kalite-fiyat ilişkisinden memnundur	21	9.7	52	24.1	143	66.2	3.77
Müşterilerin dilek ve şikayetleri mümkün olan en kısa zamanda giderilmektedir	19	8.8	20	9.3	177	82	4.00

Tablo 4. Faaliyet Yılına Göre Yenilikçiliğe Bakış Açısı

Firmanın faaliyet yılı	N	Ort.	En Düşük Sınır	En Yüksek Sınır
5 ten az	12	3.38	3,13	3,64
5-9 arası	35	3.53	3,37	3,68
10-14 arası	42	3.91	3,77	4,04
15-19 arası	35	3.83	3,67	3,99
20 ve üstü	53	3.48	3,35	3,61
Sig: 0.000 df: 4 F: 8.4				

Tablo 5. Çalışan Sayısı ve Yenilikçilik Arasındaki Farklılık

Yenilikçilik	Kareler toplamı	Serbestlik	Kareler ortalaması	F	Sig
Grup içi	,820	4	0.205	0.866	0.486
Gruplar arası	40,698	172	0.237		

Faaliyet gösterilen yıla göre yenilikçilik farklılık gösteriyor mu sorunsu cevap aradığımız ANOVA testi sonucuna göre, yenilikçilik ve faaliyet yılı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştı(sig: 0.00<0.05). bu aşamadan sonra gruplar açısından olaya baktığımızda en yüksek ortalamaya 1-14 ve 15-19 yıl arasındaki firmaların sahip olduğu en düşük ortalamaya ise kuruluşunun üzerinden 5 yıldan az süre geçmiş olanların sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca 20 yıl ve üstü yıldır faaliyet gösterenlerinde yine diğerlerine göre düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Kısacası yeni kurulanlara göre kuruluşu daha eskiye dayanan firmalar arasında yenilikçiliğe bakış farklılık göstermektedir.

Çalışan sayısı ve yenilikçilik arasında bir farklılık olup olmadığı yönündeki araştırma sorumuzu test ettiğimiz Anova analizi sonucuna göre iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır(sig=0.486>0.05).

Tablo 6. İhracat Oranı İle Yenilikçiliğe Arasındaki Farklılık

İhracat oranı	N	Ort.	En Düşük Sınır	En Yüksek Sınır
Yok	49	3.53	3,41	3,64
% 20 den az	39	3.48	3,32	3,64
%21-%40	34	3.86	3,66	4,05
%41-%60	32	3.81	3,63	3,98
%61 ve üstü	14	3.77	3,63	3,91
Sig: 0.01 df: 4 F: 4.875				

Tablo 7. Çalışılan Yıl ve Bakış Yenilikçilik Arasındaki Farklılık

Çalışılan yıl	N	Ort.	En Düşük Sınır	En Yüksek Sınır
1 yıldan az	25	3.53	3,37	3,70
1-5 yıl	93	3.48	3,53	3,73
6-10 yıl	46	3.86	3,56	3,88
11-20 yıl	12	3.81	3,46	4,13
Sig: 0.450 df: 4 F: 0.927				

İhracat oranını yenilikçiliğe bakışı etkileyip etkilemediği yada ihracat oranları farklı olanların yenilikçiliği algılamaları arasındaki farklılığı araştırdığımız yukarıdaki analiz sonucuna göre, ihracat oranı ile yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır(sig:0.01<0.05). ortalamalara baktığımızda ihracat oranı yüksek olanın ortalamasının da daha yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin ihracat oranı% 61 ve üstü olanın ortalaması 3.77 iken ihracat oranı % 20 den az olanın ortalaması 3.38 tir.

Çalışılan yıla göre kişilerin yenilikçilik algısının anlamlı bir farklılık göstermediği(sig:0.450>0.05) yapılan Anova testi ile anlaşılmıştır. Ancak ortalamalar üzerinden konuşmak gerekirse kurumda çalışılan yıl arttıkça yenilikçilik algısı ortalaması da artış göstermektedir.

Tablo 8. Yenilikçilik ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Yenilikçilik ve Müşteri Memnuniyeti	B	Beta	t	F	df	sig	R Square	r
	,606	,499	7,724	59,658	1	0.00	,249	0.499

Yenilikçilik ile müşteri memnuniyeti sağlama arasındaki ilişkiye baktığımızda yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere anlamlı bir ilişki vardır(sig:0.00). Bunun yanı sıra regresyon analizi sonucuna göre yenilikçi uygulamalar müşteri memnuniyeti üzerinde %24 lük bir etkiye sahiptir. Ayrıca korelasyon katsayısına baktığımızda %49 luk bir oranda iki değişken arasında ilişki vardır ve bu ilişki pozitif yönlü güçlü bir ilişkidir.

Tablo 9. Kadro Durumuna Göre Bağımsız Örnek T Testi

	t-test								
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama farkları	Std. Hata farkları	95% güven aralığındaki farklılıklar	
								Düşük	Yüksek
yenilikçilik	2,085	,151	-,848	177	,398	-,055	,065	-,183	,073
			-,840	164,639	,402	-,055	,065	-,184	,074

Yönetici ve çalışan açısından yenilikçilik algısında farklılık olmadığının araştırıldığı t-testi sonucuna göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır(sig=0.151>0.05).

Tablo 10. Yaş Değişkeni ve Yenilikçilik Algısı Arasındaki Farklılık

Yenilik Yapma	Kareler toplamı	serbestlik	Kareler ortalaması	F	Sig.	Yaş	Ortalama
Gruplar Arası	,292	4	,073	,385	,819	41-50 arası	2,87
Grup içi	33,238	175	,190			21' den küçük	2,93
Total	33,530	179				31-40 arası	3,00
						21-30 arası	3,01
						51 ve üstü	3,11

Yaş değişkeni açısından yenilikçilik algısına baktığımızda herhangi bir farklılık bulunmamıştır(sig=0.819>0.05). Ortalamalar üzerinden değerlendirdiğimizde de tüm yaş gruplarının birbirine yakın ortalamalarla yenilikçilik eğilimi gösterdiğini görmekteyiz.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yenilikçilik özellikle son yıllarda daha da fazla önem kazanmaya başladı. Bunda firmaların kar oranlarının artan satışlara rağmen düşmesi ve birbirine benzer ürünler ile rekabet etmenin son derece zor olmasının payı çok büyük. Firmalar bu karşılık girdabından çıkmanın yolunu yenilikçi uygulamalarda buluyorlar. Piyasanın lider konumundaki firmalarına baktığımızda en önemli özelliklerinin yeni ürün veya üretim yöntemleri geliştirmek olduğunu görmekteyiz. Bir şirket yenilikçilik ve yaratıcılık kültürünü ne kadar çok benimserse, başkalarından o kadar çok farklılık yaratabilecektir. Strateji biliminde birtakım temel stratejiler vardır:Başkalarından daha ucuza üretmek, başkalarından daha pahalı ama daha farklı bir ürün/hizmet üretmek, belli bir müşteri kesitine odaklanarak onların istediğini, herkesin yaptığından daha iyi yapmak. Bu ana stratejileri uygulayabilmenin temelinde ise yenilikçilik ve yaratıcılık var. Farklılık demek, yenilik demek. Dolayısıyla hangi ana stratejik yaklaşımı benimserse benimsesin, şirketler için yaratıcılık boyutunun çok büyük önem taşıdığı bir gerçektir.

Yenilikçilik ve yaratıcılığın farklı aşamalarında farklı engellerle karşılaşılıyor. Yenilikçilik ve yaratıcılığın ilk aşaması fikir üretme aşamasıdır. Bu aşamada karşılaşılabilecek engeller, organizasyonun yeterince yeni fikir üretememesi, üretilen fikirlerin değer yaratma potansiyelinin düşük olması, veya müşteriler açısından cazip olmaması olarak sıralanabilir. Bu sorunla başa çıkabilmek için, kurumun risk alma potansiyelini artırmak, her kademe ve bölümdeki çalışanların müşterilerle daha yakın temas içinde

olmasını sağlamak ve farklı bakış açılarına sahip çalışanların bir arada fikir üretebileceği ortamlar yaratmak önemle üzerinde durulması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulgularına baktığımızda örnek olarak seçilen KOBİ lerde yenilikçilik algısının yüksek düzeyde olduğu, çalışan ve yöneticilerin yenilikçiliğe bakış açısında bir farklılık olmadığı, cinsiyet açısından da herhangi bir farklılığın bulunmadığı gözlenmektedir. Buna karşılık kuruluş yılı daha eski olanların yeni olanlara göre, ihracat yapma oranları yüksek olanların düşük olanlara oranla daha fazla yenilikçilik odaklı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yenilikçilik ile müşteri memnuniyeti sağlama arasındaki ilişkiye baktığımızda anlamlı bir ilişki olduğu ve yenilikçi uygulamaların müşteri memnuniyeti üzerinde %24 lük bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca iki değişken arasında %49 luk bir oranda pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucu da karşımıza çıkmaktadır. Araştırma kapsamına alınan KOBİ lerin rekabet edilebilirlik ve farklılık yaratabilirlik noktasında yenilikçiliğin önemini kavramış olduğu ve bunu organizasyonun tamamına yaymış olduğu görülmektedir. Çalışan katılımının ve onların yeteneklerini geliştirmenin öneminin kavranmış olduğu ve bu amaçla çalışanların yenilikçi uygulamalar için cesaretlendirildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kısacası yenilikçilik felsefesi organizasyonun tamamı tarafından benimsenmiş ve yenilikçi adımların ortaklaşa atılmasının önemi tüm taraflarca kabul edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Baldwin, Y.C., Hienert, C. and Hippel Von, A.E. (2006). How User Innovations Become Commercial Products: A Theoretical Investigation and Case Study”, *MIT Sloan School of Management Working Paper*, No. 4572, Cambridge, MA.
- Barney, B.J. and Alvarez, A.S. (2006). *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, Fisher College of Business, The Ohio State University
- Bird, A.,M. and Jelinek, M. (1988). The Operation of Entrepreneurial Inventions”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13 (2): 21-29
- Broekel, T. and Brenner, T. (2007). Measuring Regional Innovativeness - A Methodological Discussion and an Application to One German Industry. *DIME Working Paper*, 2007-13.
- Cannarella, C., Piccioni, V. (2003). Innovation Transfer and Rural SMEs”, *Journal of Central European Agriculture*(online), 4 (4)
- Drucker P., F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, Published By Elsevier
- Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, November-December
- Fritsch, M. and Slavtchev, V. (2005). The Role of Regional Knowledge Sources for innovation an empirical assessment, WP Faculty of Economics and Business Innovation. *Freiberg Working Papers*, 2005-15.
- Kostiainen, J. (2002). Urban Economic Development Policy in the Network society, *Tampere, Finland*, 2002 - acta.uta.fi
- Miller, W ve Morris, L., (1999). Fourth Generation R and D: Managing Knowledge, Technology and Innovation, *John Wiley and Sons*, Chichester
- Muter, Ş. (2007). Yenilikçilik ve Sürekli Gelişme Bilinci, *İşveren Dergisi*, Mayıs Sayısı, Ankara
- Nijkamp, P., Kangasharju, A. Ve Geenhuizen, Ma. (1997). Local opportunities and innovative behaviour: a meta-analytic study on European cities, *Serie Research Memoranda 0072*, VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics
- Pearce, J.W. and Carland, J.W., (1996), Intrapreneurship and Innovation In Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1 (2): 87-96.
- Robert G., C. (1998). Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products. *Perseus Books, Reading, MA*.
- Salavou, H., Baltas, G. ve, S.L. (2004), Organisational innovation in SMEs The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure, *University of Economics and Business, Athens, Greece*
- Schmookler, J. (1966). Invention and Economic Growth. Cambridge, Mass.: *Harvard University Press*

Van de Ven, A. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32: 591-607.

Zahao, F. (2005). Exploring the synergy Between Entrepreneurship and Innovation, *Internentional Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11 (1): 25-41.

OTEL İŞLETMELERİNDE ORTAKLAŞA REKABET UYGULANABİLİR Mİ? KAPADOKYA OTELLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İzzet KILINÇ
Düzce Üniversitesi
Akçakoca Turizm İşletmeciliği
ve Otelcilik Yüksekokulu
izzetkilinc@duzce.edu.tr

Süleyman AĞRAŞ
Düzce Üniversitesi
Akçakoca Turizm İşletmeciliği
ve Otelcilik Yüksekokulu
uleymanagras@duzce.edu.tr

Elif DABANLI
Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
elifdabanli@duzce.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde ortaklaşa rekabetin otel işletmelerinde uygulanıp uygulanamayacağını genel müdürlerin bakış açıları doğrultusunda Kapadokya örneği üzerinden değerlendirmek, ortaklaşa rekabetin bu işletmelere sağlayabileceği avantajları belirlemek ve ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliğine engel olabilecek sorunları tespit etmektir. Araştırmanın evrenini Kapadokya bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle tam sayım yöntemi örneklem yöntemi olarak kullanılmıştır. Araştırmada veri toplamak için mülakat tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Bulgular katılımcıların ortaklaşa rekabetin nasıl yapılacağı konusunda yeterli bilgi ve tecrübeleri olmadığını göstermektedir. Katılımcılara göre ortaklaşa rekabet Kapadokya otelleri için çeşitli yararlar sağlayabilecektir. Ortaklaşa rekabetin hayata geçirilmesindeki en önemli sorun bunun nasıl hayata geçirilebileceğinin bilinmiyor olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Ortaklaşa Rekabet, Otel İşletmeleri, Kapadokya.

1. GİRİŞ

Rekabet, iki ya da daha fazla tarafın birbirlerine üstün gelme çabaları olarak açıklanabilir. Sözlük anlamı; aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış olarak verilmektedir (TDK, 2010). Rekabet insanın yer aldığı hemen her alanda kendini göstermektedir. Bununla birlikte en yoğun hissedildiği alanlardan birisi günümüz iş dünyasıdır. Öyle ki iş dünyasında küresel rekabetin çok hızlı biçimde artması, işletmelerin hareket alanlarının daralmasına neden olmaktadır. Bu durumla başa çıkabilmek için işletmelerin rekabet avantajlarını artıracak yeni yollara yönelmeleri gerekmektedir (Özer, 2006). Son yıllarda çok sayıda işletmenin imkanlarını birleştirerek ya da birbirlerini tamamlayarak işbirliğine gidiyor olmaları (Altuntuğ, 2007: 19) rekabet avantajını artıracak yollardan birisi olarak görülmektedir (Bengtsson ve Kock, 1999). Öte yandan rekabet ne kadar zor olursa olsun işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gereklidir.

En geniş anlamıyla aralarında çıkar birliği olan işletmelerin bir amaca ulaşmak için oluşturdukları çalışma ortaklığına işbirliği adı verilmektedir. İşbirliği tarafların ortak çıkarlarını düşünerek bağlayıcı anlaşmalar yapmalarını ve uyumlu hareket etme kararı almalarını içermektedir (Çetin, 2001). İşbirliği anlaşması tarafların amaç ve çıkarlarından vazgeçmesi anlamına gelmemektedir. Aksine işbirliği hem kendi amaç ve çıkarlarını korumak, hem de diğer tarafların çıkar ve amaçlarını dikkate almak anlamı taşımaktadır (Erdoğan, 1999).

2. ORTAKLAŞA REKABET

Ortaklaşa rekabeti, iki ya da daha fazla işletmenin hem işbirliğine hem rekabet etmelerine dayanan bir strateji olarak tanımlamak mümkündür. Bu işbirliği ve rekabet, işletmelerin diğer işletmelere karşı birlikte gerçekleştirdikleri rekabeti değil ortaklaşa hareket eden işletmelerin kendi aralarındaki rekabetlerini ve işbirliğini ifade etmektedir (Gurnani ve diğ., 2007: 230-231). Yani ortaklaşa rekabet eden işletmeler bazı faaliyetlerinde işbirliğine giderlerken diğer faaliyetlerinde rekabeti sürdürmektedirler (Bengtsson ve Kock, 2000). İşletmelerin satın alma konularında işbirliğine giderken üretim ve pazarlama konularında rekabet etmeleri ortaklaşa rekabete örnek olarak verilebilir (Laine, 2002).

Başka bir ifadeyle ortaklaşa rekabet, işbirliğinin ve rekabetin aynı anda söz konusu olduğu yatay bir işbirliği türüdür (Özer, 2006). İş dünyasının yaptığı iş bir pasta yapımına benzetilecek olursa ortaklaşa rekabet eden işletmeler daha büyük pasta yapabilmek ya da pastayı daha iyi yapabilmek için birlikte çalışmakta ama pastadan daha büyük pay alabilmek için birbirleri ile yarışmaktadırlar (Tanyeri ve Fırat, 2005). Rakipler arasındaki iş birliğine ait bağlantıların özellikle son on yılda çoğalmış olması ve yeni işbirliği anlaşmalarının %50'sinin rakipler arasında gerçekleştirilmiş olması (Luo, 2007:131) ortaklaşa rekabetin iş dünyasında giderek daha fazla popüler olduğunu göstermektedir.

Rakipler arasında yapılan bu iş anlaşmaları gerçekte iş dünyasında yeni bilgilerin oluşturulması ve paylaşma sistemlerinin kurulmasıyla da ilgilidir. Bir işletmenin bütün sistemi kontrol edebilecek güce ve sermayeye sahip olabilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla işletmeler rakipleriyle işbirliği yapmaya yönelmektedir ve rakipler birbirlerinin iş tamamlayıcıları haline gelmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 270). Teknolojinin katkılarıyla oluşan bu yeni rekabet biçimi, bir işletmenin kendi gücü yanı sıra teknolojik olarak gelişmiş diğer işletmelerle işbirliği ile yürütülecek bir güç gerektirmektedir. Sonuçta, bu rekabet, ortak ve dayanıklı çıkarlar ağıyla birbirine bağlanmış küreselleşmiş dünyanın özünü oluşturmaktadır (Ekinci, 2006:58).

Ortaklaşa rekabet kavramı, Brandenburger ve Nalebuff (1996) tarafından yazılan ve Ortaklaşa Rekabet (Co-opetition) adı verilen kitapla birlikte iş dünyasında daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Kitabın iş oyunu adlı ilk bölümünde yer alan ortaklaşa rekabet kavramı, yazarların değerler ağı adını verdikleri bir sisteme (yeni bir kavram olarak) tamamlayıcıları dâhil etmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Değerler ağı sistemi sektörde işletme ile aynı ya da benzer işleri yapan işletmeleri yalnızca rakipler olarak görmenin ötesinde bu rakipleri, ürünleri birlikte üretebilecekleri ya da ürünlerine daha fazla talep oluşmasını sağlayabilecekleri tamamlayıcıları olarak görme mantığına dayanmaktadır. Bunun ötesinde sistem içindeki her bir oyuncu ürün-müşteri ilişkisi kapsamında rakip, tamamlayıcı ya da tedarikçi olabilmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırma amacına ulaşabilmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Kapadokya Bölgesi'nde yer alan (Aksaray-Nevşehir-Kayseri) dört ve beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Bu bölgede 27 tane dört ve beş yıldızlı otelin bulunması ve bu sayının ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle örneklem yöntemi olarak tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen örneklem grubundan veri toplayabilmek için görüşme (mülakat) tekniğinden yararlanılmıştır. Bu aşamada araştırmanın amacına ulaşmada daha uygun olduğu düşünülerek görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. Görüşme için 27 otelin genel müdüründen randevu talep edilmesine rağmen sadece 13 otelin genel müdürü bu talebe olumlu cevap vermiş ve araştırmanın verileri bu yöneticilerden sağlanmıştır. Görüşmeler otel genel müdürlerinin istedikleri tarih ve saatlerde, çalışma ortamlarında yapılmıştır. Görüşmeler Kasım-Aralık 2009 döneminde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizin sürecinde betimsel analiz kullanılmıştır. Bu kapsamda verilerin analizi için gerekli çerçeve katılımcıların ortaklaşa rekabet hakkındaki düşünceleri, ortaklaşa rekabetin sağlayacağı faydalar, ortaklaşa rekabetin hayata nasıl geçirileceği ve uygulama sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Sonrasında bu çerçeve esas alınarak veriler tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

4. BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırmanın yapıldığı Kapadokya; Nevşehir, Aksaray, Niğde, Kayseri ve Kırşehir illerini kapsamaktadır. Daha dar bir alan olan Kayalık Kapadokya Bölgesi ise Uçhisar, Ürgüp, Avanos, Göreme, Derinkuyu, Kaymaklı, Ihlara ve çevresinden oluşmaktadır (Türkiye Turizm Resmi Portalı, 2010). Kapadokya'nın temel çekiciliği Peri Bacaları'dır. Peri Bacaları ile birlikte kayalara oyulmuş evler ve Kapadokya'nın kültürel birikimi de turistik ürünün en önemli çekicilik unsurlarındandır (Nevşehir Valiliği, 2010).

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinden katılımcıların 12 tanesinin erkek, 1 tanesinin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların tamamı 40 yaş ve üzerindedir. Ayrıca 10 tanesi genel müdürlük, 3 tanesi de işletme müdürlüğü pozisyonunda çalışmaktadır. Uzmanlık alanları dikkate alındığında 11 tanesinin turizm konusunda, bir tanesinin ekonomi ve bir tanesinin de işletmecilik alanında ihtisaslaştığı anlaşılmaktadır. Otelcilik tecrübesi açısından yapılan değerlendirmede, 8 tanesinin 10 yıldan fazladır bu işi yaptığı görülmektedir. Öte yandan 5 tanesi 10 yıldan daha fazla süredir otelciliği üst düzey yönetici pozisyonunda sürdürmektedirler. Yukarıda demografik özellikleri sunulan yöneticilerden elde edilen verilerin betimsel analizi aşağıda yer almaktadır.

Araştırmada kapsamında Kapadokya otellerinde *rekabet algılanışı* boyutu ile ilgili olarak ulaşılan bulgular, ortaklaşa rekabet bağlamında değerlendirildiğinde otel yöneticilerinin bir kısmının iş yaşamındaki rekabeti savaş, bir kısmının ise barış olarak gördükleri ifade edilebilir. Bazı yöneticiler rekabetin savaş olarak görülmemesi gerektiğini ancak gelişen durumların iş dünyasındaki rekabeti savaş konumuna taşıdığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte iş dünyasının tam olarak ne savaş nede barış olduğu, olması gerekenin dengeli rekabet ve orta yolun bulunması, rekabet ve işbirliğinin birlikte ele alınması gerektiği şeklinde düşünceler de bulunmaktadır. Ulaşılan bu bulgular ortaklaşa rekabet ile ilgili literatürdeki tartışmalarla paralellik göstermektedir. Dengeli rekabet Sun ve Xu (2005)'in işbirliği dengesi (co-opetitive equilibrium) kavramı çerçevesinde anlaşılabilir. Rekabetin algılanışı ilgili görüşler otel yöneticilerinin (kısmi olarak) rekabet algılamalarının ortaklaşa rekabet anlayışı ile uyumunu göstermektedir. Bu durum Kapadokya otellerinin rekabetle birlikte işbirliğine olan gereksinimlerine işaret etmektedir.

Öte yandan *ortaklaşa rekabet kavramı* boyutu ile ilgili bulgular, otel yöneticilerinin ortaklaşa rekabet ile ilgili olarak belli ölçüde bir yargıya sahip olduklarını göstermektedir. Ulaşılan bulgular, ortaklaşa rekabetin uygulanmasının arzu edilen bir durum olduğu ancak bu süreçte fiyat düşürme temelli rekabet gibi bazı olumsuzlukların ortaklaşa rekabeti olanaksız kıldığını ortaya koymaktadır. Bazı yöneticilerin ortaklaşa rekabeti pazardaki pastayı büyütme olarak tanımlaması Tanyeri ve Fırat (2005)'in ortaklaşa rekabeti tanımlaması ile örtüşmektedir. Gelineen noktada araştırmaya katılan Kapadokya otelleri yöneticilerinin büyük bir kısmının ortaklaşa rekabeti benimsediği, uygulamasının gerekliliğine inandığı görülmektedir. Bununla birlikte bu benimseme ve algılamının ortaklaşa rekabet anlayışının uygulanması açısından bir ilk adım olarak değerlendirilebileceği, ancak önemli olan bununla sınırlı kalınmayıp uygulama yönünde bir uzlaşmanın oluşması ve bunun harekete geçirilmesi olduğu belirtilebilir.

Araştırmada kullanılan diğer bir boyut olan *Ortaklaşa rekabetin otel işletmelerinde uygulanabilirliği*, ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliği yönündeki görüşlerin yaygın olduğunu göstermektedir. Görüşler ortaklaşa rekabetin otel işletmelerinde uygulanabileceğini ancak bunun zor bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Otel yöneticilerinin görüşleri ortaklaşa rekabetin uygulanabilmesi için ortak tanıtım faaliyetleri, etkin iletişim ve diyalogun kurulması, karşılıklı desteklerin sağlanması rakiplerin işbirlikçi olarak görülmesi gibi konuların gerekliliğini göstermektedir. Ulaşılan bulgular içerisinde firmaların, rakiplerini birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görmesi, (örn: yoğun talep zamanında misafirleri başka otellere yönlendirme gibi) Brandenburger ve Nalebuff (1996)'un da ifade ettiği gibi firma bir değer ağı içerisinde faaliyet gösterdiği ve rakiplerini kimi zaman tamamlayıcısı olarak görmeleri gerektiği düşüncesini doğrulamaktadır. Bu noktalar dikkate alındığında ortaklaşa rekabetin otel işletmelerinde uygulanabilirliği yönündeki eğilimlerin baskın olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bulguları ortaklaşa rekabetin otel işletmelerinde uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu durumun Kapadokya otelleri için ne ölçüde geçerli olduğu ile ilgili olarak araştırmanın boyutlarından *ortaklaşa rekabetin Kapadokya otellerinde uygulanabilirliği* ne ölçüde geçerli olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ortaklaşa rekabetin Kapadokya otelleri arasında uygulanamayacağı yönündeki görüşlerde; bilinçli turizmcilerin olmayışı, yapılan anlaşmalara sadık kalınmaması, bu amaçla kurulan kuruluşların etkin çalışmaması ve yıldız farkları gibi engeller ön plana çıkmaktadır. Buna karşın Kapadokya otellerinde ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliği ile ilgili görüşlerde ise eksikliklerin karşılıklı olarak giderilmesi, deneyimlerin paylaşılması ve diyalogun kurulması konularına dikkat çekildiği görülmektedir. Sonuç itibarıyla araştırmaya katılan yöneticilerin yarısının ortaklaşa rekabetin Kapadokya otelleri arasında uygulanabileceği diğer yarısının ise mevcut şartlar içinde uygulanamayacağı görüşünü savunduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada Kapadokya otelleri arasında işbirliğine dayalı ilişkileri geliştirecek ve ortaklaşa rekabete zemin hazırlayacak bir anlayış ve mekanizmaya gereksinimin olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte literatürde ortaklaşa rekabeti başarı için düzenleyici bir mekanizmanın oluşturulması gerektiği ile ilgili bir görüşe rastlanılmamaktadır. Bu durum ortaklaşa rekabetin Türkiye koşulları açısından bir özel nitelik olarak değerlendirilebilir.

Ortaklaşa rekabetin Kapadokya otellerinde uygulanabilirliği ile ilgili düşünceler yarı yarıya farklılık göstermekle birlikte görüşülen yöneticilerin araştırma boyutlarından *ortaklaşa rekabetin otel işletmelerine yönelik yararları* boyutları ile ilgili olarak bir katılımcı dışında ortak bir düşüncenin olduğu görülmektedir. Belirtilen yararlar içerisinde ürün kalitesinin artması, kârlılık ve müşteri tatmininin sağlanması otellerin kendilerini yenilemeleri gibi konular dikkat çekmektedir. Belirtilen yararlar dikkate alındığında ortaklaşa rekabetin Kapadokya otellerine sağlayacağı yararlar konusunda yaygın bir kanının bulunduğu söylenebilir. Rekabet+işbirliğinin yararları ile ilgili olarak literatürde belirtilen görüşler işletmelerin bu süreçte daha fazla değer meydana getirebileceği (Brandenburger ve Stuart 1996) yönünde

olması dikkate alındığında katılımcıların görüşleri oluşturulabilecek değere (daha fazla karlılık, yatırımcıların çalışanların ve yöneticilerin daha fazla kazanması gibi) işaret etmektedir.

Son olarak *ortaklaşa rekabet ve rekabet stratejileri* boyutu ile ilgili olarak ulaşılan bulgular, iki açıdan değerlendirilmiştir. Bu açılardan ilki, otellerin rekabet stratejilerini oluştururken rakiplerini nasıl algıladıkları diğeri ise pazara giren yeni rakiplere yönelik yaklaşımlarıdır. Birinci açıdan değerlendirildiğinde Kapadokya otelleri yöneticilerinin rakip tamamlayıcı, tedarikçi ve müşteri algılamalarının ortaklaşa rekabet anlayışı ile örtüşen bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır. Rakiplerin düşman olarak görülmemesi (bir katılımcı dışında) işbirlikçi ya da tamamlayıcı olarak görülmesi, tedarikçilerin ve müşterilerin dost olarak görülmesi gibi düşünceler ön plana çıkmaktadır. Bu görüşler iş yaşamının bir savaş olmadığı yönündeki düşünceleri doğrulamaktadır. Ancak iş yaşamının bütünüyle bir barış ortamının olmadığı da bir gerçektir. Nitekim belirtilen görüşlerden bazı katılımcıların rakipleri düşman olarak gördüğünü gösterdiğinden dost ve düşman iki bakışı açısını birleştiren bir görüşe rastlanılmaması dikkate çekicidir. Bu noktada katılımcıların rakipleri hakkında “düşman” veya “dost” kavramından söz ettikleri durumlarda konuyu çok uç bir noktada değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Oysa ortaklaşa rekabet literatüründe bu kavramlar pastanın büyütülmesi veya niteliğinin artırılması sürecinde işbirliği (dostluk ve barış) pastanın paylaşımı sürecinde ise rekabet (mücadele ve savaş) olarak şeklinde ifade edilmektedir. Araştırmanın bu boyutu ile ilgili ikinci olarak otel işletmelerinin pazara yeni giren rakiplerle ilgili olarak ortaya konulmuştur. Ulaşılan bulgular bir katılımcı dışında pazara yeni giren rakiplerin tehdit unsuru olarak algılanmadığını göstermektedir. Aksine pazara yeni rakiplerin girmesi, pazar dinamizminin artması ve pazar pastasının büyümesi gibi katkıların olacağını göstermektedir.

5. SONUÇ

Ortaklaşa rekabet, iki ya da daha fazla işletmenin hem işbirliğine hem rekabet etmelerine dayanan bir strateji olarak tanımlanabilir. Bu araştırma otel yöneticilerinin rakiplerini düşman olarak görmediğini ve pazara yeni giren rakipleri tehdit olarak algılamadıklarını göstermektedir. Bu durum yöneticilerin işi savaş alanı olarak görmediklerini ortaya koymaktadır ki yöneticilerin zihinsel olarak ortaklaşa rekabete yatkın olduklarını göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca yöneticiler, ortaklaşa rekabeti hayata geçirmenin Kapadokya'daki turizm pastasını büyüteceği için önemli olduğunu düşünmektedirler. Öte yandan bulgular, katılımcıların ortaklaşa rekabetin nasıl yapılacağı konusunda yeterli bilgi ve tecrübeleri olmadığını göstermektedir. Katılımcılara göre ortaklaşa rekabetin uygulanmasının önündeki temel engeller konuya ilişkin bilgi düzeyinin yetersiz olmasıdır. Bu durum literatürde otel işletmeleri ve ortaklaşa rekabet ilişkisi üzerine yeterli çalışmanın bulunmamasının bir sonucu olarak da kabul edilebilir. Sonuç olarak otel işletmelerinde ortaklaşa rekabet stratejilerinin nasıl geliştirilebileceği ve uygulanabileceği önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bundan sonra yapılması gereken ortaklaşa rekabet stratejilerinin nasıl geliştirilebileceği ve uygulanabileceği üzerine araştırma yapmak ve eğer mümkün olursa konuya ilişkin yöneticilerin kullanabilecekleri yönetim araç ya da araçları geliştirilmelidir.

6. KAYNAKÇA

- Altıntuğ, N.(2007). Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(3): 15-29.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29 (5): 411-426.
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1995). Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review* July-August, pp:55-71.
- Brandeburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1996). *Co-Opetition : A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, New York: Currency Doubleday.
- Brandenburger, A. M. ve Stuart, H. W. (1996). Value-Based Business Strategy, *Journal Of Economic & Management Strategy*, 5(1):5-24.
- Çetin, D. (2001). İşbirliğine Oyun Teorisi Yaklaşımı (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ekinci, H. (2006). Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Açısından Önemi ve Değişim Yönetimindeki Etkilerine İlişkin Yöneticilerin Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1):54-70.
- Erdoğan, N. (1999). Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet- İşbirliği İkilemi, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 45-60.
- Gurnani, H., Erkoc, M. and Luo, Y. (2007). Impact of Product Pricing and Timing of Investment Decisions on Supply Chain Co-Opetition, *European Journal of Operational Research*, 180(1): 228–248.
- Laine, A. (2002). Hand in Hand with the Enemy-Defining a Competitor from a New Perspective, *The European Academy of Management*, 2nd. Annual Conference on Innovative Research in Management May 9-11, Stockholm, Sweden.
- Luo, Y. (2007). A Coopetition Perspective of Global Competition, *Journal of World Business*, 42(2):129–144.
- Özer, A. (2006). Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 5(15):1-13.
- Sun, L. and Xu, X. (2005). Coopetitive Game, Equilibrium and Their Applications, *Lecture Notes in Computer Science*, 3521, pp. 104–111.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3),268-279.
- TDK, (2010). www.tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul, Erişim tarihi: 06.03.2010.

YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN KARIYER YÖNETİMLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Mehmet ALTINÖZ

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
maltinoz@hacettepe.edu.tr

Serdar ÇÖP

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
serdar.cop@hacettepe.edu.tr

ÖZET

Yetenekli çalışanların uzun süreli kariyer beklentileri ile işletme çıkarlarının bütünlük oluşturduğu durumlarda yetenek yönetimi süreci, kariyer yönetimi ile doğrudan ilgili olmaktadır. İşletmeler, uzun vadeli plânlama ile gelecekte ortaya çıkabilecek iş gücü ihtiyacını sistematik kariyer geliştirme programlarıyla karşılamalı ve böylelikle gelişmelere her zaman hazır olmalıdır.

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanın mevcut pozisyonundan üst düzeydeki pozisyonlara yönelik hazırlanması için, kariyer hareketliliğinin plânlandığı bir uygulama olarak görülmektedir (Yazıcıoğlu, 2006: 59-62).

Kariyer plânlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin plânlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 1997: 70). Kariyer plânlaması, bireyin iş yaşamında bulunmak istediği pozisyonu, çalışmak istediği alanı, ulaşmak istediği hedefi ve geleceği plânlaması olarak kabul edilmektedir (Akçay, 2002: 11).

Bu çalışmada söz konusu tartışma sürecine katkı sağlamak amacıyla, yetenekli çalışanların kariyer yönetimi kavramı ve bunun algılanma biçimi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Yetenek, Yedekleme, İnsan Kaynakları Yönetimi.

1. GİRİŞ

Kariyer, seçilen bir iş sürecinde ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, güç ve saygınlık elde etmektir. Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışların tamamıdır (Can, 2005:402).

Kariyer plânlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin plânlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 1997: 70). Kariyer plânlaması, bireyin iş yaşamında bulunmak istediği pozisyonu, çalışmak istediği alanı, ulaşmak istediği hedefi ve geleceği plânlaması olarak kabul edilmektedir (Akçay, 2002: 11).

Kariyer plânları bu yoldaki temel taşları açıkça ortaya koyar. Bu temel taşlar bilinçli olarak yerleştirilmiş ve ulaşma olanağı sağlanmışsa, bireyin başarıya ulaşma duygusu daha da kuvvetlenmiş olacaktır. Böylelikle, bu duygular kişinin bireysel tatmininin ve motivasyonunun artmasını sağlayacaktır (Ramazanoğlu ve diğerleri, 2003: 3).

Kariyer gelişim aşaması, gerek aynı örgüt içinde gerekse örgütler arası bir işten başka bir işe geçme süreci olarak kabul edilmektedir. Kişinin ilgisi güvenlik ihtiyacından başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacına doğru kaymaktadır. Bireylerin ihtiyaçları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bağlı olarak yukarıya çıkmaktadır. Çalışanlarda, sorumluluk ve önderlik etme özellikleri taşıyan işlere geçme isteği ağırlıklı olarak görülmektedir (Can, 2005: 403).

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla çalışanın yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak kabul edilmektedir.

Öte yandan, yetenekli çalışanların kişisel gelişimlerine katkı vermek amacıyla, yönetim tarafından **bireysel gelişim katalogu** verilebilir. Çalışanın geliştirmesi gereken yetkinlikleri ile ilgili yararlanabilecekleri kaynakları içeren bireysel gelişim katalogu, kişisel gelişim sorumluluğu üstlenen yetenekli çalışanlar ve diğer çalışanlar açısından yararlı olacak bir uygulama olarak görülmektedir (Ceylan, 2007: 93).

2. YETENEKLİ ÇALIŞANLARA YÖNELİK KARIYER CANLANDIRMA STRATEJİSİ

Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, işletmelerin yapılarında değişime yol açan küreselleşme hareketleri ve ihtiyaç duyulan personelin niteliklerinde meydana gelen değişim süreci, çalışanın kariyerinde gerilemesine, yani kariyer platosuna girmesine neden olmuştur (Özpala, 2007:67).

Kariyer platosunda bulunan çalışanlar için kariyer canlandırma eğitimlerinin verilmesi suretiyle, daha önceden yetenekli olarak değerlendirilen ve küreselleşmenin etkileri ile kendini kariyer platosunda bulan çalışanların bu durumdan kurtulmaları olanaklı hale gelebilecektir.

Kurumlar, kariyerli çalışanlarını yeniden canlandırmak için önemli sayılan bazı adımları atmaları yararlı olacaktır. Çalışmaya mesleki hareketliliğin önündeki engelleri kaldırmakla başlanmalıdır. Daha sonra işletmenin, performans yönetimi sisteminden yararlanarak yetenekli çalışanları saptamak gerekecektir. Söz konusu bu çalışanlara yönelik bazı temel araçları uygulamak yararlı olacaktır (Morison ve diğerleri, 2008: 121-132):

- Yetenekli çalışana yeni görevler vermek,
- İşletme içinde kariyer değişikliği sağlamak,
- Yetenekli çalışana, yönderlik, eğitmenlik ve bilgi paylaşımı sorumluluğu vermek,
- Tazeleyici eğitimler organize etmek,
- Uzun süreli ve ücretli izinler vermek,
- Liderlik geliştirme programları düzenlemek.

Böylelikle yetenekli çalışanın kariyerinin canlandırılmasıyla; eğitim ve iş deneyimi yoluyla kariyerinin yeniden plânlanması ve kariyerine ilişkin yapılan plânların gerçekleşmesi sağlanmış olacaktır (Şimşek vd., 2004: 139).

3. YETENEKLİ ÇALIŞANIN KARIYER ORTASI KRİZİNDEN KURTULMA YÖNTEMLERİ

Meslekte ilerleme olanaklarının azalması, verimliliğin düşmesi ve örgütten ayrılma, transfer ve yükselme ölçütlerinin değişmesi, rekabet, stres ve orta yaştaki çalışanların ölüm kaygısı gibi korku ve gerilim kaynaklarının tümü **orta yaş krizi** olarak bilinen durumu ortaya çıkarmaktadır (Can, 2005:417-418).

İş ortamında çalışanların, kariyer ortası krizine girmelerindeki en önemli neden; yeteneklerinin eksik olduğunu düşünmeleri, teknolojik gelişmelere ayak uyduramamaları, tükenmişlik duyguları olmaktadır. Bu durumda olan çalışanların motive edilmeleri de oldukça zor olmaktadır.

Çalışanın, kariyer yaşamının orta dönemlerinde karşılaştığı ve iş yaşamında önemli gelişme ve ilerlemenin durduğu nokta, kariyer platosu ya da düzleşmesi olarak tanımlanmaktadır.

İş ortamında çalışanların orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun çözümü, ancak etkili bir kariyer danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ve yönetim kademesinin çalışanına bu dönemde verebileceği destekle sağlanabilecektir. Yönetim alacağı önlemler ve düzenleyeceği çeşitli eğitim faaliyetleriyle, işletmede çalışanların kariyer platosuna girme süresini uzatabilir veya bu durumu tümüyle ortadan kaldırabilir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148-157).

İşletmenin, kariyerinin ortasına gelmiş çalışanlarının, kariyerlerinin yeniden canlandırılmasının olanaklı olup olmadığını anlaması ve teşvik edebilmesi amacıyla gerekli değerlendirmelerde bulunması yararlı olacaktır (Morison ve diğerleri, 2008: 135-136).

İşletmeler, çalışanların kariyer ortası krizinden kurtulmalarına olanak sağlamak üzere, destek programları hazırlamalıdır. Ayrıca yetenekli çalışanlara, deneyimlerinden orta kariyer döneminde de yararlanabilecekleri hususunu belirtilmelidir (Altınöz, 2009: 71).

4. YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN YEDEKLEME PROGRAMLARI

İnsan kaynakları bölümleri tarafından yapılan işgücü plânlamasının asıl amacı gelecek dönemlerde ihtiyaç duyulacak elemanları öngörüp işletme bünyesine katmaktır. Özellikle yetenekli personelin işletmeye alınması için özel çabalar gerekmektedir (Ceylan, 2007: 84). Özellikle kritik pozisyonlarda çalışanlar için üst rol modelleri geliştirmeye özen gösteren işletmeler, yedekleme ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden yararlanmaktadırlar. Oluşturulan yedekleme ve yetenek havuzu sistemi ile oluşacak boş pozisyonlar için uygun ve uyumlu çalışanlara en hızlı bir biçimde ulaşılması sağlanmış olacaktır.

Kendi isteği, işletme sahibinin veya yöneticilerin kararı ile işten çıkartılan, kritik pozisyondaki çalışanların yerine zaman kaybetmeden yerleştirme yapılabilmesi için işletmelerin, yedekleme plânlarının ellerinde hazır bulunması gerekmektedir (Eryiğit, 2000: 13).

Yedekleme plânlaması, işletmenin kritik liderlik kademeleri için, yetenekli, uygun potansiyele ve kariyer geçmişine sahip çalışanların, yine organizasyon açısından kritik bir süre öncesinden belirlenmesi ve liderlik gelişimleri sağlanarak, söz konusu pozisyona hazır bir duruma getirilmesi sürecidir (Güneş, 2006: 112). Yedekleme plânlarının yöneticiler tarafından kararlaştırılmasından sonra yedekleme çalışmasına geçilmiş olacaktır (Yavuz, 2006: 143-144).

Etkili bir örgütsel yedekleme plânlaması doğru zamanda, doğru pozisyonlar için yetenekli kişileri saptamayı ve hazırlamayı gerektirir. Bu aşamada performans değerlendirme yönteminden yararlanılabilmektedir (Kılıç, 2008: 30). Öte yandan çalışandan beklenen yetkinliklerin neler olacağı konusu göz önünde bulundurulmaktadır.

Türkiye’deki uygulamalarda işletmelerin üst düzey yöneticileri, yapacakları terfi ve atamalarda, çalışanın daha çok işle ilgili performansına, deneyimine ve kuruluş içindeki çalışma süresine ve uyumluluğuna ağırlık vermekte, o iş için beklenen yetkinlik ve düzeyleri konusu fazlaca sorgulanmamaktadır. Yapılan incelemeler, uzmanlık alanlarında yüksek performans gösteren bir çok çalışanın, yönetsel yetkinliklerinin aynı düzeyde olmadığı hususunu ortaya koymaktadır (Altıntaş, 2007).

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmıştır. Sektörden 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni; istihdam ettikleri eğitimli ve becerili insan gücünün sayısal olarak fazla oluşu, kariyer yönetim sistemlerini iyi bir biçimde yansıtan işletmeler olduğu ve kariyer yönetim faaliyetlerine yönelik önemli yatırımlar gerektiren uzun süreçlere sahip olmalarıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan elde edilen verilere göre Ankara’da faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tamamından (29 dört yıldızlı otel – 11 beş yıldızlı otel) anket çalışmalarına katılmaları için destek istenmiştir. Ancak, bazı otel işletmeleri iş yoğunlukları nedeniyle anket çalışmasına katılamamışlardır.

5.2. Anketin Hazırlanması ve Uygulanması

Araştırmada veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, işletmede çalışma süresi, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman), ikinci bölümde ise kariyer ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Araştırmada uygulanan anket; Puah ve Anantham (2006) tarafından kullanılmış, daha sonra Türkçe’ye çevirerek çalışmasında yer veren Kırıcı (2007) olmuştur. Kullanılan ölçekte kariyer plânlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme başlıklarında 19 soru bulunmaktadır. Ankette yer alan ilk 9 soru kariyer plânlama, sonraki 6 soru kariyer yönetimi ve son 4 soru ise kariyer geliştirmeye ilişkindir. Bu sorulara, literatüre dayanılarak işletmedeki yetenekli çalışanların kariyer yönetimlerine ilişkin 5 soru daha eklenmiş olup, anket 5’li Likert olarak hazırlanmıştır.

Anketler otellerin insan kaynakları yöneticileri ile iletişime geçilerek, otel çalışanları tarafından dinlenme aralıklarında doldurulmuştur. Söz konusu otel işletmelerine 300 anket gönderilmiştir. Bunlardan 168 anket geri dönmüş, 154 anket ise değerlendirmeye alınabilmiştir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha=0,91 olarak saptanmıştır. Alt boyutlarda da kariyer plânlama boyutunun $\alpha=0,86$, kariyer yönetimi boyutunun $\alpha=0,78$, kariyer geliştirme boyutunun $\alpha=0,61$ ve yetenekli çalışanların kariyer

yönetimi $\alpha=0,67$ olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

5.3. Verilerin Analizi

Ankete katılanların ölçme araçlarına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda veri tabanı oluşturulmuş, sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 11.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde öncelikle demografik bilgiler için frekans yüzde yöntemi kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorularının frekans-yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların 0,05 anlamlılık düzeyinde kişisel özellikleri ile alt boyutlar arasında farklılık olup olmadığına parametrik testlerden olan “t testi” ve “Anova testi” ile bakılmıştır. Kariyer yönetimi ile ilgili anketin alt boyutları arasında ilişki ise “Pearson Korelasyon” yöntemi ile analiz edilmiştir.

5.4. Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, kariyer yönetimi ölçeklerine verilen cevapların frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bu bölümde verilmiştir. Kariyer yönetimi ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki anlamlı farklılık olup olmadığı t testi ve Anova testi ile ve kariyer yönetimi anketi alt boyutları arasındaki ilişki Pearson Korelasyon yöntemi ile bu bölümde analiz edilip bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Algısının Alt Boyutlara Göre Pearson Korelasyon Tablosu

	Pearson Korelasyonu (r)	Kariyer Plânı	Kariyer Yönetimi	Kariyer Geliştirme	Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi
Kariyer Plânı	R	-	0,747	0,681	0,600
	P	,000	,000	,000	,000
Kariyer Yönetimi	R	0,747	-	0,589	0,568
	P	,000	,000	,000	,000
Kariyer Geliştirme	R	0,681	0,589	-	0,622
	P	,000	,000	,000	,000
Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi	R	0,600	0,568	0,622	-
	P	,000	,000	,000	,000

Kariyer algısının alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tabloda kariyer plânı ile kariyer yönetimi arasında Pearson korelasyon katsayısı $r=0,747$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Buna göre kariyer plânı ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette ilişki (korelasyon) vardır. Kariyer plânı ile kariyer geliştirme arasında $r=0,681$ ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Kariyer plânı ile kariyer geliştirme arasında yüksek kuvvette pozitif yönlü ilişki vardır. Kariyer plânı ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında $r=0,600$ ve $p=0,000$ olarak saptanmıştır. Buna göre kariyer plânı ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında pozitif yönde orta kuvvette ilişki söz konusudur. Kariyer yönetimi ile kariyer geliştirme arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r=0,589$ ve $p=0,000$ olarak belirlenmiştir. Kariyer yönetimi ile kariyer gelişimi arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki durumu söz konusudur. Kariyer yönetimi ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında $r=0,568$ ve $p=0,000$ olarak ve kariyer yönetimi ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki tespit edilmiştir. Kariyer

geliştirme ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında Pearson korelasyon katsayısı $r=0,622$ ve $p=0,000$ olarak saptanmıştır. Buna göre kariyer geliştirme ile yetenekli çalışanların kariyer geliştirme arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki olduğu saptanmıştır.

6. SONUÇ

Son yıllarda ulusal ve uluslararası alanda yaşanan yoğun rekabet ortamında fark yaratmak ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorun, yetenekli çalışanlara sahip olunması ve onların elde tutulmasıdır. Yetenekli çalışanların çok fazla olmadığı günümüz iş ortamında, bu çalışanlara ulaşmak, onları işletmeye çekmek, elde tutmak ve kariyer beklentilerine uygun bir davranış sergilemek insan kaynakları departmanlarının öncelikli konularından biri haline gelmiştir.

Yapılan çalışmalar, yetenekli çalışanların kariyer yönetimleri anlayışının işletmenin tüm birimleri tarafından benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Tepe yönetimin, yetenek yönetimini kabul ederek uygulamaya koyması ve bunun tüm yönetim kademelerince kabul görmesi, sonuca ulaşmak adına önemli görülmektedir.

Kariyer yönetiminde özen gösterilecek konulardan bir diğeri, yetenekli çalışanlara yönelik anlayışın işletmenin genel stratejisiyle uyumlu olmasıdır. Genel stratejiye uyumlu olmayan bir uygulamanın başarılı olması olanaklı olmayacaktır. Bu nedenle, yetenekli çalışanların kariyer yönetimlerine katkı vermek için mevcut kadrolar ve oluşacak pozisyonlar için çeşitli kaynaklardan yararlanarak bir yetenek havuzu hazırlanmalıdır (Ceylan, 2007:122-123).

İşletmelerde farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak, sahip olunan değerlerin kariyerleri iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, rekabetçi üstünlük ve başarı elde edilecek ve bu konuda yapılacak olan yatırım, en doğru ve kârlı bir yatırım olacaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; yetenekli çalışanların kariyer yönetimleri ve alt boyutlarıyla, yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Ortalamalara bakarak genç çalışanların kariyer konusunda daha bilinçli olduklarını söylemek olanaklıdır. Otel işletmelerinde çalışma süresi daha az olanların kariyer ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olduğu öngörülmüştür. Otel işletmelerinde evli olanların kariyer beklentilerinin bekârlara göre daha yüksek olduğu, çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe kariyer beklentilerinin de yükseldiği saptanmıştır. Kariyer algısı alt boyutları kariyer plânlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, yetenekli çalışanların kariyer yönetimi ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre ortalamalara bakıldığında; 5 yıldızlı otellerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan 5 yıldızlı otellerde çalışanların kariyerle ilgili olarak beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Böylelikle, kariyer geliştirme ile yetenekli çalışanların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir ilişkidir söz etmek olanaklıdır.

Yapılan araştırmanın sonunda; yetenekli çalışanların kariyer yönetiminin, işletme verimliliği ve etkinliği açısından da önemli olduğu görülmektedir. Araştırma ayrıca, yetenekli çalışanların kariyer yönetimlerinin gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede işletme yöneticileri çalışanların kariyer gelişimlerine önderlik etmeli ve gerekli desteği vermelidir.

KAYNAKÇA

- Akçay, A. D. (2002). Kariyer Geliştirmenin Güdülemedeki Yeri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altıntaş, N. (2007). “Yetenek Yönetimi Nedir?”, <http://www.kobifinans.com.tr>. (31.08.2009).
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi, *Kamu-İş Dergisi*, 6(1):1–26.
- Gümüştekin, E. ve Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23:147-158.

- Güneş, M. (2006). Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (*Basılmamış Doktora Tezi*). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Kırç, Z. (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Morison, R., Erickson, T. ve Dychtwald K. (2008). Orta Yaşı Yönetmek, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, s. 115-136.
- Özpala, N. (2007). Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı.
- Puah, P. ve Anantham, S. (2006). Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees, *Research and Practice in Human Resource Management*, 14, (1), Singapore.
- Ramazanoğlu, F., Arslan, C. ve Karahüseyinoğlu, M. F. (2003). İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi, *F. Ü. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 1-6.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi- Politika ve Yönetimsel Teknikler*, 8. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T., Soysal A. (2004). *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yazıcıoğlu, S. (2006). Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

İŞLETMELERİN BAŞARI ANAHTARI İNOVASYONUN FİNANSAL PLANLAMAYA ETKİLERİ: ORDU/ÜNYE'DE BİR UYGULAMA

İşıl Özden ÇİTİR
Ordu Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
isilcitr@gmail.com

Gönül YÜCE
Ordu Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
gyuce81@gmail.com

ÖZET

Türkiye ekonomisinin bel kemiği olarak adlandırılan KOBİ'ler ekonomi içinde lokomotif görevi görürken, hem yerel hem de ulusal piyasa da rakiplerinden bir adım önde olabilmek için işletmeciliğin son dönem gözde konularından olan inovasyon ile ilgilenmek durumundadırlar. Bu çalışma da bir işletmenin olmazsa olmazı kabul edilen finansal planlama ile inovasyon arasında bir ilişki olup olmadığı, eğer bir ilişki varsa olumlu mu olumsuz mu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu düşüncemizi tespit etmek adına da Ordu/Ünye'de bulunan KOBİ'ler üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Finansal Planlama, İnovasyon (Yenilik).

1. GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamı yaşanan günümüzde işletmeler, araştırma-geliştirme faaliyetlerine ve inovasyon (yenilik) çalışmalarına yönelmeleri ölçüsünde başarılı olmaktadır. Bu sayede maliyetlerini azaltıp, karlarını artırabilmektedirler.

Çalışma kapsamında öncelikle inovasyon kavramı ve sürecinden bahsedilmiştir. Sonrasın da finansal planlama kavramından ve inovasyonun finansal planlamaya olası etkileri üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede uygulama çalışması yapılarak teorik bilgiler pratikte ne aşama da tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, Ordu İli Ünye İlçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerine ilişkin çalışmalarının finansal planlama üzerindeki etkilerini değerlendirmektir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmanın kapsamına, Ordu ili Ünye ilçesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmeler dahil edilmiştir. Anket uygulanacak işletmelerin tespit edilmesinde Ünye Ticaret ve Sanayi Odası listesinden ve ilgili kuruluşa ait internet sitesinden yararlanılmıştır. Ünye'de gıda ürünleri imalatı yapan toplam 75, mobilya imalatı yapan 23, makine ve teçhizat imalatı yapan 30, plastik ve kauçuk imalatı yapan 14, ağaç, kağıt ve ürünleri imalatı yapan ise 28 işletme mevcuttur.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmamızda kullanılan veriler anket yöntemi yoluyla toplanmıştır. Anketi cevaplayan kişilerin işletme sahibi veya yöneticisi, finans yöneticisi veya muhasebe bölümünün sorumlusu olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın anakütlesi, Ünye ilçesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren 170 KOBİ'den oluşmaktadır. Çalışmada 170 KOBİ'den tesadüfi olarak seçilen 150'si ile anket yapılmasına karar verilmiştir. Ankette yer alan sorular literatür taraması, öğretim üyeleri ve sanayicilerle yapılan görüşmeler ile çeşitli gözlemler neticesinde hazırlanmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS paket programından faydalanılmıştır. Anket, işletmelerin genel yapılarının ortaya koyulduğu, inovasyon bilgilerinin ve finansal yapılarının tespit edildiği üç ayrı bölümden oluşmuştur. Anket

sorularına verilen cevaplardan elde edilen veriler ışığında mevcut durumu ortaya koymak için frekans ve % dağılımı tabloları analizleri edilmiştir. Ayrıca kurulan hipotezlerin analizinde ise t testi kullanılmıştır.

5. SONUÇ

Türkiye'nin uzun dönem de ekonomik gelişmesini sürdürebilmesi ve rekabet gücünü arttırabilmesi için teknolojik yeteneğini hızla geliştirmesi ve uygulanabilir hale getirmesi gerekmektedir. Gümrük duvarlarının ve geleneksel korumacılığın kalktığı bir dünya'da rekabet edebilmek için asıl belirleyici olan, yeni ürün ve üretim yöntemleri, yeni yönetim teknikleri ve yeni teknolojiler geliştirmeye yönelik bir yeteneğin kazanılmasıdır.

İşletme alanının son dönem popüler konularından olan inovasyon ise rekabet edebilmek adına firmalar için seçilebilecek doğru yollardan birisidir. Mevcut durum göstermektedir ki inovasyona bütçelerinden pay ayıran, bu alana yatırım yapan firmalar uzun dönemde kazanan firmalar olmaktadır. Çünkü inovasyon faaliyetleri geri dönüşümü zaman olarak uzun ancak kazancı da uzun vadede yüksek bir yatırımdır.

İnovasyon faaliyetlerine yatırım yapabilmek için ise öncelikle kavram hakkında yeterli bilgi edinilmeli, konu hakkında uzman personel istihdam etme yoluna gidilmeli, bütçe çalışmalarının da bu alana kaynak aktarımı yapılmalıdır.

Ancak yaptığımız çalışma da elde ettiğimiz sonuçlar hiç de iç açıcı değildir. Ordu/Ünye'de yapmış olduğumuz alan araştırmasına göre KOBİ'ler çalışmamızın ana konusunu oluşturan inovasyon kavramı hakkında bilgi sahibi olmadıkları gibi uzman personel çalıştırma yönünde de istekli değiller. Finans yöneticisi olmayan KOBİ'ler bilmedikleri bir kavrama da pay ayırmayı dolayısıyla düşünmüyorlar. Ekonomimizin bel kemiği olarak tasvir ettiğimiz KOBİ'ler sürekli değişen ve gelişen ekonomik dünyada var olabilmek için inovasyon faaliyetlerinde bulunmak durumundadırlar. Bunun için gerek yerel gerekse ulusal düzeyde KOBİ'lere yönelik etkili eğitim programları düzenlenmesi, verilen devlet destekleri konusunda bilgi edinmelerinin sağlanması, örnek bir firma seçilip inovasyon faaliyetlerinde o firmaya yardımcı olunarak kat ettiği yolun pratikte gösterilmesi kanımızca yapılabilecek çalışmalardır.

KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (1989). *Finansal Yönetim*, İstanbul: Avcıol Basın Yayın.
- Akyos, M. Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi <http://sistem.ie.metu.edu.tr> e:29.01.08
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Berk, N. (1995). *Finansal Yönetim*, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Durur, E. (2009). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Finansal Planlama, Gaziantep İli Örneği, Gaziantep Üniversitesi S.B.E, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Karalar, R. (1997). *İşletme Temel Bilgiler İşlevler*, 6. Baskı, Eskişehir.
- Kuğu, T. D. (2004). "Finansman Yöntemi Olarak Risk Sermayesi" Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11(2).
- Koroğlu Armatlı, B. (2005). "Türkiye'de Sanayi Bölgelerinde Yenilik Süreçleri ve Kobi'lerde Yenilikçilik Göstergeleri" Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 18(4).
- Luecke, R. (2008) İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık. Çev: Turan Parlak. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Özgenç, A. (2006) İnovasyon Gündemi http://www.capital.com.tr/print.aspx?HBR_KOD=3789 (E: 12.03.08)
- Savaşçı, İ. ve Kazançoğlu, Y. Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-03.pdf> (E: 30.01.08)

- Şimşek, Ş. (2006). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Ankara.
- Türko, M. (2002). *Finansal Yönetim*, 2. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- TÜSİAD (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi. İstanbul: TÜSİAD-T/2003/10/362
- Uras, G. (2007). “İnovasyon, Fark Yaratın Yaratıcılık” Milliyet Gazetesi 12.04.2007
- Uzun, E. ve Türk, Z. (2003). “İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü” Yönetim ve Ekonomi, 10(2).

DENİZLİ İLİ İMALAT SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN FİNANSAL PERFORMANSLARININ ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Arzu ORGAN
Pamukkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
aorgan@pau.edu.tr

Hafize Meder ÇAKIR
Pamukkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
hmeder@pau.edu.tr

Adem AYPAR
KOSGEB Denizli
İGEM
adem.aypar@kosgeb.gov.tr

ÖZET

Çalışmada Denizli ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve rastgele seçilmiş işletmelerin finansal performansları Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile değerlendirilmiş ve krizlere karşı en dayanıklı firmanın seçimi yapılmıştır. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiş ve rasyoları hesaplanmış ve bu rasyoların güçlü ve zayıf olmasına bağlı olarak AHP yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu sayede işletmelerden her bakımdan (likidite durumları, faaliyet durumları, finansal durumları, karlılık durumları ve büyüme durumları) krizlere karşı en iyi durumda olan işletmenin seçimi AHP yöntemi ile yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Denizli Tekstil İşletmeleri, Finansal Analiz, AHP.

1. GİRİŞ

Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve büyümesi rakipleriyle baş edebilme yeteneğine, yani rekabet gücüne bağlıdır. İşletmenin rekabet gücünün sağlıklı biçimde tespit edilebilmesi de söz konusu işletmenin finansal performansının ölçülmesi ve analiz edilmesini gerektirmektedir.

Bir işletmenin kâr, maliyet, üretim, işgücü gibi önemli fonksiyonlarının ve araçlarının başarılı bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, performans ölçüm ve değerlendirmeleriyle anlaşılabilir. Ayrıca, işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini artırıp diğer işletmeler karşısında yaşamlarını sürdürebilmeleri için de işletme performansının ölçümü büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, performans ölçümünün düzenli aralıklarla yapılması başarılı bir yönetim için zorunluluktur. Ancak, birbiriyle ilişkili pek çok değişkeni içeren ve finansal yapıları, ait oldukları sektör gibi niteliklerine göre bu ilişkilerin de farklılık gösterdiği böylesine karmaşık yapılarda, işletme performansının sadece karar vericilerin deneyim ve uzmanlığından yararlanılarak değerlendirilmesi sağlıklı değildir. Bu nedenle, değişik amaçları gerçekleştiren, bazen de birbiriyle çelişen seçenekler arasından en uygun olanının seçilmesini sağlayacak ölçütlere ihtiyaç bulunmaktadır.

İşletmelerde sağlıklı karar alma, planlama ve denetim işlevlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi düzenli aralıklarla finansal analiz yapılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin en önemli sorumlulukları arasında finansal performansın ölçülmesi ve analizi gelmektedir. Bu sorumluluğun başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için, işletmenin performansını doğru biçimde yansıttıkları verilerin neler olduğu, bunların nasıl toplanabileceği ve toplanan verilerin nasıl değerlendirilmesi gerektiğinin bilinmesi gerekir. Ölçme ve değerlendirme yapıldıktan sonra da bulunan sonuçlar üzerinde düşünmek, şayet performans tatmin edici değilse, daha yüksek bir performans tutturmayı mümkün kılacak önlemler almak, sorumlu bir yöneticiden beklenen başlıca yükümlülükler arasında yer alır.

Bu çerçevede bu çalışma işletmelerin sağlığı için hayati önem taşıyan finansal performans analizinin, gerektiğinde karmaşık analizcilere başvurmadan nasıl yapılabileceği konusunda yararlı ipuçları sağlamıştır.

2. FİNANSAL ANALİZ

Finansal analiz, finansal tablolardaki çeşitli kalemler arasındaki ilişkilerin kurulmasını, ölçülmesini ve yorumunu kapsayan bir faaliyettir. Böylece, işletmenin geçmişi değerlendirildiği gibi, mevcut durumun saptanması ve geleceğe ilişkin tahminlerin yapılması da kolaylaşır (Ceylan, 2000: 23).

Finansal analiz planlama açısından önemlidir. Sağlıklı bir planlama yapabilmesi için her şeyden önce işletmenin içinde bulunduğu durum iyi analiz edilmelidir. Planlardan tam yararlanabilmek için işletmenin gücünün, zamanında önlem alabilmesi için de zayıf yanlarının bilinmesi gereklidir.

Finansal analiz tekniklerinden oran analizinde finansal tablolarda incelenmek istenen iki kalem arasındaki ilişki matematiksel olarak ifade edilmekte ve yorumlanmaktadır. Oran analizi, işletmelerin yükümlülüklerini yerine getirme, karlılık, likidite durumu, finansman yapısı ve varlıkların etkinliği hakkında ilgili kişilere fikir vermektedir.

Oran analizinden genellikle işletme yöneticileri, kredi analistleri ve menkul kıymet analistleri yararlanmaktadır. Yöneticiler finansal analiz, kontrol ve işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi amacıyla oranları kullanır.

Kredi analistleri işletmenin borçlarını ödeme yeteneğini belirlemek amacıyla, menkul kıymet analistleri ise işletmenin etkinliği ve büyümesi, faiz ödeme yeteneği ve menkul kıymetlerin likiditeye kolay çevrilmesi ile ilgili oranları analiz etmektedirler.

Finans yöneticileri, firmanın likidite durumu, sermaye yapısı, varlıkların kullanılmasında etkinlik, karlılık gibi firmanın her yönüyle ilgili olduklarından, analizde değişik soruları yanıtlayacak çeşitli oranlar kullanılmaktadır. Analizde kullanılan oranlar şu şekilde gruplandırılabilir (Akgüç, 2004: 22):

- Firmanın likidite durumunu analizde kullanılan oranlar (Likidite Oranları),
- Mali bünye (finansal yapı) ile ilgili oranlar (Finansal Oranlar),
- İktisadi varlıkların kullanılışı ile ilgili oranlar (Faaliyet Oranları),
- Karın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan oranlar (Karlılık Oranları),
- Firmanın sabit yükümlülüklerini karşılama gücünü ölçmede kullanılan oranlar,
- Büyüme ile ilgili oranlar.

3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP)

Thomas Saaty (1980) tarafından geliştirilen AHP, karar seçeneklerini derecelendiren ve karar vericinin birden fazla hedefi ya da kriteri olduğunda, en iyi olanı seçmesini sağlayan bir metottur (Taylor, 2002: 373). Bu özelliklerinden dolayı AHP, kantitatif ve kalitatif bilginin birlikte değerlendirilmesini gerektiren çeşitli disiplinlerde geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Örneğin, yönetim alanında; personel değerlendirmesi, etkin ekip-iş atamaları, yönetim stratejilerinin değerlendirilmesi (Hastings, 1996), finansman alanında; etkin finansman planlaması, en etkin finansman stratejilerinin saptanması, üretim alanında; süreç yönetiminde etkin süreçlerin belirlenmesi, proje yönetimi, atelye çizelgeleme, uzun dönemli stratejik planların oluşturulması konularında AHP yoğun olarak kullanılmaktadır.

Thomas L. Saaty'nin Analitik Hiyerarşi Prosesi çoklu karar verme sürecinde kullanılmaktadır (Winston, 1993). Gerçekte AHP'nin görevi, tüm nesneleri değerlendirebilmek için nicel faktörleri birleştirmektir (Saaty, 1994:) AHP, yöneticilerin tercih kriteri belirlemelerine bunları rakamsal olarak ifade etmelerine olanak sağlayan güçlü bir tekniktir. Bu, anlaşılması ve uygulaması oldukça kolay bir tekniktir. AHP'nin gücü, hiyerarşik olarak kompleks, çoklu kişi ve çoklu özellikli problem yapılarına uygulanabilmesinde yatmaktadır. Ayrıca, hiyerarşinin her seviyesini ayrı olarak araştırmak için ve analiz aşamaları olarak sonuçlara dahil etmek için kullanılabilir (Liu and Hai, 2005).

Karmaşık karar problemleri, problemi oluşturan bileşenlerin hiyerarşik yapılarının belirlenmesi ile daha anlaşılır duruma getirilmektedir. Karar hiyerarşisinin en üstünde; ana hedef (amaç), bir alt seviyede kararı etkileyen kriterler yer almaktadır. Bu kriterlerin, ana hedefi etkileyebilecek özellikleri varsa, hiyerarşiye başka seviyeler de eklenebilir. Hiyerarşinin en alt seviyesini ise, karar seçenekleri oluşturmaktadır (www.ifdergisi.org).

AHP, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarakta açıklanabilir. AHP bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma matrisi

kullanılarak, gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından karar noktalarının önem değerleri açısından, birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır. Sonuçta önem farklılıkları, karar noktaları üzerinde yüzde dağılıma dönüşmektedir (Eroğlu ve Lorcu, 2007:33).

Basit bir AHP modeli 3 seviyeden oluşur, amaç, kriterler, alternatifler. 4 kriter C1, C2, C3, C4 olarak gösterilir. 3 alternatif A1, A2, A3 olarak gösterilir. 3 seviyeli basit model en yaygın kullanılan AHP modeli olmasına rağmen, 3'ten fazla seviye içeren daha kompleks modeller de literatürde kullanılmaktadır. Örneğin, kriterler alt- kriterlere ve bu alt kriterler de alt-alt- kriterlere bölünebilmektedir. Sonuç olarak alternatifler, hiyerarşinin son seviyesinde yerini almaktadır (Ramanathan and Ganesh, 1994; Ramanathan, 2006).

Çok kriterli karar problemlerinin AHP ile modellenmesinde aşağıdaki aşamalar gerçekleştirilir (Ulucan, 2004: 332):

- Problemin Tanımlanması,
- Kriterlerin Belirlenmesi,
- Alternatiflerin ortaya konulması,
- Hiyerarşik Ağaç diyagramının çizilmesi (Çok düzeyli problemlerde gereklidir.)
- Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi,
- Alternatiflerin her kritere göre puanlanması,
- Her alternatifin çok kriterli puanının elde edilmesi,
- Genel puanların karşılaştırılması ve en iyi alternatifin seçilmesi.

AHP' nin temel avantajı, basitliği ve bu konuda oluşturulmuş yazılımın elde edilebilir oluşudur.. AHP'nin üç temel aşaması aşağıdaki biçimde özetlenebilir: 1.aşama; karar probleminin daha kolay kavranılmasını ve değerlendirilmesini sağlayacak biçimde alt problemlere ayrıştırma sürecidir. Özetle, karar hiyerarşisi oluşturulmaya çalışılır. 2.aşama; ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasını içerir. 3.aşama; karşılaştırılan her ölçütün göreceli önemleri elde edilir. Sentez aşaması olarak da isimlendirilir. Yukarıda sıralanan aşamalardan anlaşılacağı gibi süreç, ikili biçimde seçeneklerin ve ölçütlerin karşılaştırılmasını içermektedir. İkili karşılaştırmalar AHP'nin en önemli aşamasıdır.

4. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) YÖNTEMİ İLE DENİZLİ İMALAT SANAYİİ KOBİ'LERİNİN FİNANSAL PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, yönetimin becerisinin ölçülmesi olarak da değerlendirebileceğimiz finansal analiz ile yöneticilerin, karar alma, kontrol ve planlama fonksiyonlarını değerlendirebilmeleri ve ayrıca finansal analiz yöntemleri ile firmaların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilebilmesi amaçlanmıştır.

Kobi'lerin finansal performanslarının değerlendirilmesi ve birbirleri ile kıyaslanması da önem arz eden bir konudur. Günümüzün hızla değişen ve globalleşen çevresi, başarılı bir işletmenin zengin bir karar verme sürecine sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu, bilgiyi sadece toplayıp işlemek değil, aynı zamanda gelişmiş karar tekniklerinin yardımıyla karar vermek anlamına gelmektedir. Karar verme bir işletmenin temel taşlarından biridir. Dolayısıyla, doğru kararların alınması rekabetçi avantaj kazanmak ve sürdürmek için gereklidir. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden birisidir. Çalışmada, işletmelerin finansal performanslarının Analitik Hiyerarşi Prosesi ile nasıl kıyaslanacağı da gösterilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Denizli ekonomisinin en önemli imalat sektörü olan tekstil sektöründen rastgele 6 adet işletme seçilmiş ve bu işletmelerin finansal analiz yöntemi ile güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiştir. Öncelikle bu 6 işletmenin likidite, faaliyet, finansal, karlılık ve büyüme rasyoları hesaplanmış, daha sonra Analitik Hiyerarşi Prosesi ile firmalar arasında seçim yapılmıştır. Bu yöntemle gerileme eğilimine girebilecek ve gelişmeye açık olan firmalar tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan yöntem sayesinde firmaların finansal performansları değerlendirilerek kendi aralarında sıralanmalarının matematiksel olarak ifade edilebildiği bir değerlendirme sistemi ortaya konmuştur. Bu değerlendirme sistemi sayesinde, uzmanların subjektif ve yoruma dayanan başarı kararlarının, matematiksel olarak rakamla ifade edilebilen sistem dahilinde verilebilmesini sağlayan bir yaklaşım oluşturulmuştur. Kullanılan AHP yöntemi bize sistematik bir değerlendirme sistemi oluşturmamızı sağlamıştır. Bu çalışmada ortaya konan metot, aynı sektörde ve aynı büyüklükteki

firmaların birbirleriyle aynı kriterler doğrultusunda karşılaştırılarak rakamsal olarak başarı derecelerinin ve başarı sıralamalarının belirlenmesinde faydalı bir yaklaşım getirmiştir.

4.3. ÖRNEKLERİN SEÇİMİ

Değerlendirme kapsamında tekstil sektöründe faaliyet gösteren 6 adet firma değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Seçilen tekstil firmalarının 5'i havlu – bornoz üretiminde 1'i iç giyim alanında faaliyet göstermektedir. Değerlendirmede işletmelerin 2008 yılına ait mali tabloları kullanılmış ve krizlere karşı en dayanıklı firmaların seçimi yapılmıştır.

4.4. ÇALIŞMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

İncelemeye tabi tutulan firmaların 2008 yılı mali tabloları kullanıcılara elde edilen likidite, faaliyet, finansal yapı, karlılık ve büyüme oranları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 1: Firmaların 2008 Yılı Oranları

Oranlar		İŞLETMELER					
		Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6
Likidite	Cari Oran	1,47	1,41	0,88	1,1	1,86	1,24
	Asit-Test Oran	1,09	1,12	0,71	0,59	0,9	0,72
	Nakit Oran	0,05	0,01	0,1	0,07	0,17	0,07
Faaliyet	Alacak DH	0,23	0,85	0,19	0,22	0,39	0,19
	Stok DH	9,05	4,76	18,06	3,04	1,48	4,39
	Çalışma Ser. DH	8,93	3,07	-28,8	21,13	2,01	10,63
	Dönen Varlık DH	2,87	0,9	3,81	1,89	0,93	2,06
	Duran Varlık DH	4,4	8,45	5,36	2,09	9,24	3,48
	Aktif DH	1,74	0,81	2,23	0,99	0,85	1,29
Finansal Yapı	Özsermaye / T.Borç	1,26	0,56	0,51	1,09	0,97	0,8
	T. Borç / T. Aktif	0,44	0,64	0,66	0,48	0,51	0,56
	Özsermaye/ Pasif Toplamı	0,56	0,36	0,34	0,52	0,49	0,44
	KVYK/ Pasif Toplamı	0,41	0,64	0,66	0,48	0,49	0,51
	UVYK / Pasif Toplamı	0,03	0	0	0	0,02	0,05
	Özsermaye /MDV (net)	1,62	3,83	0,82	1,28	6,96	1,58
Karlılık	Brüt Kar Marjı	0,19	-0,11	0,05	0,26	0,18	0,11
	Net Kar Marjı	0,05	-0,17	0	0,02	0,02	0
	Aktif Karlılığı	0,11	-0,14	-0,01	0,03	0,02	0
	Özsermaye Karlılığı	0,15	-0,39	-0,03	0,04	0,03	0,01
Büyüme	Satışlardaki Artış %	13,89	-25,26	22,26	-16,89	-38,88	2,07
	Dönem Karında Artış %	56,53	-1104,55	-127,85	-49,33	-54,26	40
	Özsermaye Artışı %	18,02	-27,9	-2,56	-9,79	3,26	2,81
	Varlık (Aktif) Artışı %	14,05	-11,71	29,59	8,82	-2,44	8,97

Bu kriterlerin birbirlerine göre göreceli üstünlüklerinin tespitinde öncelikle kamu ve özel bankaların bilgilerine başvurulmuştur. Daha sonra finansal analiz konusunda çalışmaları bulunan araştırmacılara anket yoluyla bilgiler sorulmuş ve aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 2: Kriterler İçin Karşılaştırma Matrisi

	Likidite durumu	Faaliyet durumu	Finansal durum	Karlılık durumu	Büyüme durumu
Likidite durumu	1	1/3	1/3	3	5
Faaliyet durumu	3	1	3	5	7
Finansal durum	3	1/3	1	5	5
Karlılık durumu	1/3	1/5	1/5	1	3
Büyüme durumu	1/5	1/7	1/5	1/3	1

Tablo 3: Kriterler İçin Normalize Matrisi

	Likidite durumu	Faaliyet durumu	Finansal durum	Karlılık durumu	Büyüme durumu	Kriter ağırlığı
Likidite durumu	0,13274924	0,16575	0,07036	0,20931	0,23809524	0,1632526
Faaliyet durumu	0,39824771	0,49776	0,63385	0,34885	0,33333333	0,4424068
Finansal durum	0,39824771	0,16575	0,21128	0,34885	0,23809524	0,272445
Karlılık durumu	0,0442055	0,09955	0,04226	0,06977	0,14285714	0,079728
Büyüme durumu	0,02654985	0,07118	0,04226	0,02323	0,04761905	0,0421676

Kriterlerin ve ikili karşılaştırma matrislerinin tutarlılık kontrolleri yapılmıştır. Seçimin yapılması aşaması ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Seçimin Yapılması

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Kriter ağırlığı
Likidite durumu	0,19167323	0,19167	0,03742	0,07985	0,41953707	0,0798463	0,16325257
Faaliyet durumu	0,25544932	0,25545	0,04324	0,09521	0,09520767	0,2554493	0,44240678
Finansal durum	0,43081714	0,13956	0,03051	0,26238	0,06836622	0,0683662	0,27244497
Karlılık durumu	0,42285125	0,02759	0,05085	0,20032	0,20032217	0,0980571	0,07972804
Büyüme durumu	0,46155342	0,03021	0,133	0,0619	0,06189874	0,251439	0,04216764
Ağırlıklı Ort Puan	0,31485334	0,1858	0,04321	0,14522	0,14781848	0,1630942	0,30473609

Krizlere karşı en dayanıklı işletmenin belirlenmesi amacıyla yapılan işlemlerin sonucunda tekstil firmaları içinde en iyi durumdaki işletmeden başlayarak yapılan sıralama şu şekildedir.:Firma 1, Firma 2, Firma 6, Firma 5, Firma 4, Firma 3.

5. SONUÇ

Bir işletmenin kâr, maliyet, üretim, işgücü gibi önemli fonksiyonlarının ve araçlarının başarılı bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, performans ölçüm ve değerlendirmeleriyle anlaşılabilir. Ayrıca işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini artırıp diğer işletmeler karşısında yaşamlarını sürdürebilmeleri için de işletme performansının ölçümü büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle performans ölçümünün düzenli aralıklarla yapılması başarılı bir yönetim için zorunluluktur. Ancak birbiriyle ilişkili pek çok değişkeni içeren ve finansal yapıları, ait oldukları sektör gibi niteliklerine göre bu ilişkilerin de farklılık gösterdiği böylesine karmaşık yapılarda, işletme performansının sadece karar vericilerin deneyim ve uzmanlığından yararlanılarak değerlendirilmesi sağlıklı değildir. Bu nedenle değişik amaçları gerçekleştiren, bazen de birbiriyle çelişen seçenekler arasından en uygun olanının seçilmesini sağlayacak ölçütlere ihtiyaç bulunmaktadır.

Derecelendirme sonuçları incelendiğinde, tekstil sektöründe krizlere karşı en dayanıklı firmanın rasyoları araştırıldığında şu sonuçlar tespit edilmiştir. Bu firmanın likidite oranlarından cari oran ve asit – test oranları iyi durumda ve literatürde kabul edilebilir sınırlardadır. Faaliyet oranları değerlendirildiğinde, stok devir hızı, çalışma sermayesi devir hızı, duran, dönen varlık ve aktif devir hızları olumlu seviyelerdedir. Finansman oranlarından, özsermaye / toplam borçlar oranı ve kaldıraç oranı kabul edilen sınırlardadır. Kısa vadeli borçlar / toplam kaynaklar oranı ise diğer firmalara kıyasla iyi durumdadır. Karlılık oranları da ayrıca yeterli seviyelerdedir.

Krizlere karşı en dayanıksız firmalarda ise şu benzer özellikler bulunmaktadır. Tekstil işletmeleri arasında en kötü durumda olan firmanın rasyoları değerlendirildiğinde şu sonuçlar bulunacaktır. Likidite oranları kabul edilebilir seviyelerde değildir. Faaliyet oranlarından çalışma sermayesi devir hızı oranı

negatiftir. Bu oranın negatif olması demek, firmanın borçlarını ödeyebilmesi için yeni borçlar araması demektir. Çünkü çalışma sermayesi negatiftir. Ayrıca finansman oranlarından kaldıraç oranı ve kısa vadeli borçlar / toplam kaynaklar oranı ise kabul edilebilir sınırlardan çok uzaktır.

İşletmenin finansal açıdan rakiplerine göre güçlü ve zayıf olduğu yanların ortaya konması analiz sürecinin en önemli adımıdır fakat son adımı değildir. Bu adımın önemli olması işletmenin içinde bulunduğu durumun tespit edilmesi, güçlü ve zayıf yanların ortaya konmasını sağlamasıdır. Mevcut durum bilinmeden, hangi alanlarda yeni düzenlemelere gitmenin, nerede yeniden yapılanmanın gerekli olduğunu anlamaya imkan yoktur. Mevcut durumun tespit edilmesinden sonra yapılması gereken şey, belirli rasyo değerlerinin neden öyle olduğu, hangi rasyoların neden rakiplerden daha iyi, hangi rasyoların da neden rakiplerden daha kötü oldukları sorusunun yanıtını bulmaktır. Daha iyi ve daha kötü çıkan performans göstergelerinin nedenlerinin iyi tespit edilmesi önemlidir, çünkü bir işletmenin rakiplerinden iyi olduğu yönlerin daha da iyileştirilmesi, zayıf olduğu yönlerin de güçlendirilmesi bu sayede mümkün olacaktır. Düzenli finansal performans ölçüm ve analizi yapan işletmelerin rakiplerine göre öne geçme şanslarının, bu konuda ihmalkâr davranan işletmelerden daha yüksek olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (2004). *Finansal Yönetim*, Muhasebe Enstitüsü İstanbul:Yayın No:65.
- Ceylan, A. (2000). *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Eroğlu, E ve Lorcu F. (2007). Veri Zarflama Analitik Hiyerarşi Prosesi (VZAHP) ile Sayısal Karar Verme, *İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme Dergisi* 36(2):30-53.
- Hastings S. (1996). A Strategy Evaluation Model For Management, *Management Decision*, Vol. 34(1):25-34.
- Liu, F., Hai, H.L. (2005). The Voting Analytic Hierarchy Process Method For Selecting Supplier”, *International Journal of Production Economics*, 97, 308-317.
- Ramanathan and Ganesh, (1994); Ramanathan, (2006). Ramanathan R., Ganesh L. S. (1994). Group Preference Aggregation Methods Employed in AHP: an Evaluation And an Intrinsic Process for Deriving Members' Weightages”, *European Journal of Operational Research*, 79(2):249-265.
- Ramanathan, R. (2006). Data Envelopment Analysis For Weight Derivation and Aggregation in The Analytic Hierarchy Process”, *Computers & Operations Research*, 33:1289-1307.
- Saaty, (1994). Saaty, T.L. (1994). Highlights and Critical Points in the Theory and Application of the Analytic Hierarchy Process”, *European Journal of Operational Research*, 74: 426-447.
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, New York: Mc-Graw-Hill.
- Taylor Bernard W. (2002). *Introduction to Management Science* 7th Edt., UK: Prentice Hall.
- Ulucan, A. (2004). *Yöneylem Araştırması*, Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Winston, W.L. (1993). *Operations Research Applications and Algorithms* (3rd ed.), California: Wadsworth Inc.
- http://www.deu.edu.tr/userweb/k.yaralioglu/dosyalar/TOPSIS_Yontemi.doc, Erişim: 10.01.2010.

İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ: TOPSIS ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

N. Mine TÜKENMEZ

Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
mine.tukenmez@deu.edu.tr

Erhan DEMİRELİ

Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
erhan.demireli@deu.edu.tr

ÖZET

İşletme performansının değerlendirilmesinin halka arz edilmiş firmalar açısından öneminin belirlenmesi ve İMKB’de faaliyet gösteren Ege Gübre Sanayi AŞ.’nin TOPSIS çok kriterli karar verme yöntemine göre performansının yıllar itibariyle ölçülmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak TOPSIS çok kriterli karar verme yönteminin performans değerlemesinde kullanım şekli açıklanmıştır. Çalışma kapsamında gübre üretimi sektöründe faaliyet gösteren ve İMKB’de işlem gören Ege Gübre Sanayi AŞ.’ye ilişkin olarak, yıllar itibariyle (7 yıllık) 5 grup kapsamında 17 adet finansal oran belirlenmiş ve sözkonusu oranlar TOPSIS çok kriterli karar verme sistemi ile analiz edilerek performans puanları hesaplanmıştır. Ardından elde edilen puanlar yorumlanmış, sektör ve firmaya ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışman elde edilen bulgular doğrultusunda Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kaynaklı finansal krizin firmanın likidite, faaliyet, finansal yapı, karlılık ve pazarlama performansına olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesi beklenmektedir. Bu kapsamda firmanın performansının yıllar itibariyle dalgalanmalar sergilediği, bununla birlikte finansal performans bakımından dünyada gübre sektöründe görülen arz talep dengesizliklerine rağmen 2007 yılının firma için en başarılı yıl olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletme Performansı, TOPSIS, Çok Kriterli Karar Verme, Gübre Sektörü

1. GİRİŞ

Performans değerlendirmesi işletmelerin başarılarının yorumlanması bakımından önem taşıyan bir olgu olarak gerek sermayedarların gerekse yöneticilerin bakış açılarını etkilemektedir. Günümüz belirsizlik ortamında işletmeler, çeşitli performans değerlendirme yöntemleri ile planlama faaliyetlerine yön vermekte, gerçekleşen faaliyetlerinin denetimi ve bu denetimler sonucunda ortaya çıkan hedef sapmalarına ilişkin çeşitli kararlar almaktadırlar. Karar verme sürecinde de çeşitli alternatiflerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Alternatiflerin birbirlerine göre göreceli üstünlükleri çok kriterli karar verme süreçlerini gündeme getirmektedir. Yöntemler en iyi ve en kötü durumlara olan sayısal uzaklıkların belirlenmesine ve hem işletme, hem de hissedarlar için optimum kararlar alınmasına yönelik çabaları içermektedir. TOPSIS, Bulanık TOPSIS, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), Bulanık AHP, PROMETHEE, VIKOR, ELECTRE gibi çok kriterli karar verme teknikleri çeşitli işletme kararlarında uygulama alanı bulmakta, kritik kararların alınması sürecinde karar vericilere rehberlik etmektedir.

Bu çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS yöntemi ile İMKB’de işlem gören Ege Gübre Sanayi AŞ.’nin 2004–2009 dönemindeki performansının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümleri şu şekilde organize edilmiştir. Birinci bölümdeki giriş kısmının ardından, çalışmanın ikinci bölümünde işletme kararlarında ve işletme performansının belirlenmesinde çok kriterli karar verme kriterlerinin kullanım alanlarına dayanan çeşitli araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen araştırmanın veri setine ve çok kriterli karar verme kriterlerinden TOPSIS yöntemi sürecinin işleyişine ayrılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda işletmeye özgü çeşitli oranlar ilgili yıllara ait mali tablolardan ve mali tablolara ait dipnotlarından elde edilmiş ve TOPSIS çok kriterli karar verme tekniği ile analiz edilmiştir. Elde edilen TOPSIS puanları yıllara göre sıralanmış ve işletme için TOPSIS çok kriterli karar verme tekniği ile ilgili oranlar bakımından başarılı ve başarısız yıllar belirlenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde analiz

sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, beşinci bölümde ise elde edilen sonuçlar ve sektörel gelişmelere ilişkin değerlendirmeler ele alınmıştır.

2. YÖNTEM

TOPSIS yöntemi Chen ve Hwang (1992) tarafından Hwang ve Yoon'un (1981) çalışmaları ile geliştirilmiştir. Yöntem, çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisi olarak yazında uygulama alanı bulmaktadır. TOPSIS yöntemi ile alternatif seçeneklerin belirli kriterler doğrultusunda ve kriterlerin alabileceği maksimum ve minimum değerler arasında ideal duruma göre karşılaştırılması gerçekleştirilmektedir (Yurdakul ve İç: 2003: 11). Alternatifi n sayıda, kriterleri m tane olan çok kriterli karar verme problemi m boyutlu uzayda n noktaları ile gösterilebilir (Eleren ve Karagül, 2008: 6). Hwang ve Yoon (1981) TOPSIS yöntemini çözüm alternatifinin, pozitif ideal çözüm noktasına en kısa mesafe ve negatif- ideal çözüm noktasına en uzak mesafede olacağı varsayımına göre oluşturmuşlardır.

TOPSIS yönteminin aşamaları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Ustasüleyman, 2003:37; Opricovic ve Tzeng, 2004: 448; Eleren ve Karagül, 2008:7; Akkaya, 2004: 25).

Yöntemin birinci aşamasında karar matrisi oluşturulmaktadır. Karar matrisi içerisinde alternatifler (a_1, \dots, a_n) şeklinde alt alta sıralanmakta ve her bir kriterin alternatiflere göre gösterdikleri özellikler (y_{1k}, \dots, y_{nk}) olarak listelenmektedir.

ALTERNATİFLER	ÖZELLİKLER		
	y_1	y_2	y_3
a_1	y_{11}	y_{12}	y_{1k}
a_2	y_{21}	y_{22}	y_{2k}
...
...
a_3	y_{31}	y_{32}	y_{3k}

Yöntemin ikinci aşamasında karar matrisindeki kriterlere ait puan veya özelliklerin kareleri toplamının karekökü alınarak matrise ait normalizasyon işleminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Normal hale gelmiş karar matrisinde kriterler arası pozitif ya da negatif yönde farklılıklar ortaya çıkıyorsa, $(1-y_{ij})$ dönüşümü ile tamamı aynı doğrultuya dönüştürülür.

$$Z_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (y_{ij})^2}} \quad i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, k \quad (1)$$

Yöntemin üçüncü aşamasında normalize edilmiş karar matrisinin elemanları kriterlere verilen önem doğrultusunda ağırlıklandırılır. Burada ağırlıkların belirlenmesinde karar vericinin subjektif görüşleri yer almaktadır. Bu noktada sektörel tecrübesi olan uzman görüşlerinden faydalanılması yerinde olacaktır.

$$X_{ij} = w_i \cdot z_{ij} \quad i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, k \quad (2)$$

(w_j her bir j. kriterin ağırlığı)

Dördüncü aşamada m^+ ve m^- ideal noktaları tanımlanır. Burada ağırlıklandırılmış matriste (D) her bir kolonda maksimum ve minimum değerler tespit edilir.

$$m^+ = x_1^+, x_2^+, \dots, x_k^+ \quad (\text{maksimum değerler}) \quad (3)$$

$$m^- = x_1^-, x_2^-, \dots, x_n^- \quad (\text{minimum değerler}) \quad (4)$$

İdeal noktaların tanımlanmasının ardından beşinci aşamada maksimum ideal noktaya olan uzaklık aşağıdaki formülle hesaplanır;

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (x_{ij} - x_j^+)^2} \quad i=1, \dots, n \quad (5)$$

Daha sonra altıncı aşamada minimum noktaya olan uzaklık aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır;

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (x_{ij} - x_j^-)^2} \quad i=1, \dots, n \quad (6)$$

Son aşama olan yedinci aşamada ise her bir alternatifin göreceli sıralaması ve puanı aşağıdaki formüle göre hesaplanmaktadır;

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad 0 \leq C_i^* \leq 1 \quad i=1, \dots, n \quad (7)$$

Çalışmanın bu bölümünde firmanın, 2004–2009 dönemindeki performans değerlemesi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Çalışmada Kullanılan Finansal Oranlar

NO	ORAN GRUBU	ORANLAR	KODLAR
1	LİKİDİTE ORANLARI	Cari Oran	CO
2		Asit-Test Oranı	ATO
3		Nakit Oranı	NO
4	BORÇLANMA ORANLARI	Finansal Kaldıraç Oranı	FKO
5		KVYK/ Toplam Kaynaklar	KVYK/TK
6		Dur. Var./Devamlı Sermaye	DV/DS
7	FAALİYET DEVİR HIZI ORANLARI	Stok Devir Hızı	SDH
8		DİMMG/Ort. Stok	DİMMG/OS
9		Özsermaye Devir Hızı	ÖDH
10		Aktif Devir Hızı	ADH
11	KAR ORANLARI	Faaliyet Kar Marjı	FKM
12		Dönem Karı/Top Varlıklar	DK/TV
13		Faaliyet Giderleri/Net Satışlar	FG/NS
14		Ekonomik Rantabilite	ER
15	PAZARLAMA ORANLARI	Pazarlama Giderleri/Toplam Satış	PG/TS
16		Satışlar/Planlanan Satışlar	S/PS
17		Yurtdışı Satışlar/Toplam Satışlar	YS/TS

3. BULGULAR

Tablo 2: Likidite oranları, Borçlanma oranları, devir hızı oranları, karlılık oranları ve pazarlama oranları için hesaplanan TOPSIS puanları ve sıralamaları

Yıllar	LİKİDİTE ORANLARI		BORÇLANMA ORANLARI		FAALİYET ORANLARI		KARLILIK ORANLARI		PAZARLAMA ORANLARI	
	Puan	Sıralama	Puan	Sıralama	Puan	Sıralama	Puan	Sıralama	Puan	Sıralama
2003	0,479	2	0,505	5	0,711	2	0,650	4	0,435	2
2004	0,465	3	0,571	4	0,763	1	0,690	3	0,070	5
2005	0,411	5	0,672	2	0,634	5	0,635	6	0,062	6
2006	0,446	4	0,744	1	0,640	4	0,647	5	0,077	4
2007	1,000	1	0,606	3	0,656	3	0,863	1	0,209	3
2008	1,000	1	0,606	3	0,417	6	0,797	2	0,209	3
2009	0,336	6	0,070	6	0,263	7	0,388	7	0,682	1

Tablo 2'ye göre, firmanın yıllara göre likidite bakımından performans sıralaması incelendiğinde, 2007–2008 yıllarının en başarılı yıllar olduğu buna karşılık 2009 yılının ise en başarısız yıl olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte borçlanma oranları bakımından firma için en başarılı yıl 2006 yılı olarak değerlendirilmiştir. Buna karşılık en başarısız yıl ise 2009 yılıdır. Faaliyet oranları bakımından değerlendirildiğinde firma için en başarılı yıl 2004 yılı iken, en başarısız yıl ise 2009 yılıdır. Karlılık bakımından değerlendirildiğinde firma için en başarılı yıl 2007 yılı iken en başarısız yıl ise 2009 yılı olarak saptanmıştır. Pazarlama oranları açısından değerlendirildiğinde performansın en yüksek olduğu yıl 2009 yılı iken, en başarısız yıl ise 2005 yılı olarak saptanmıştır.

Tablo 3: Finansal Oranlara Verilen Ağırlıklar

ORANLAR	NORM	AĞIRLIK VEKTÖRÜ	
Cari Oran	2,179	0,11	0,25
Asit-Test Oranı	0,775	0,09	
Nakit Oranı	0,563	0,05	
Finansal Kaldıraç Oranı	1,119	0,07	0,20
KVYK/Pasif Toplamı	0,891	0,06	
Dur. Var./Devamlı Sermaye	2,698	0,07	
Stok Devir Hızı	30,219	0,07	0,20
DİMMG/Ort. Stok	36,540	0,03	
Özsermaye Devir Hızı	5,502	0,06	
Aktif Devir Hızı	2,476	0,04	
Faaliyet Kar Marjı	0,211	0,11	0,25
Dönem Karı/Top Varlıklar	0,149	0,04	
Faaliyet Giderleri/Net Satışlar	0,246	0,08	
Ekonomik Rantabilite	0,162	0,02	
Pazarlama Giderleri/Toplam Satış	0,179	0,03	0,10
Satışlar/Planlanan Satışlar	2,698	0,05	
Yurtdışı Satışlar/Toplam Satışlar	0,368	0,02	
		1	1

Tablo 4: Firmanın Yıllara Göre Tüm Oranlar Bakımından TOPSIS Puanları ve Sıralamaları

YILLAR	PUAN	SIRALAMA
2003	0,607	5
2004	0,554	6
2005	0,665	4
2006	0,691	2
2007	0,742	1
2008	0,681	3
2009	0,607	5

Firmanın tüm oranlar bakımından yıllara göre performansı değerlendirildiğinde 2007 yılının en başarılı, 2004 yılının ise en başarısız yıl olduğu bulgulanmıştır. 2009 yılı da başarısızlık sıralamasında 2004 yılındakine yakın bir etkiye sahiptir. Bu durumun ortaya çıkmasındaki temel etken küresel anlamda yaşanan krizin etkilerinin bu dönemlerde Türkiye'ye yansması ve gübre arz-talep fiyatlarında görülen dengesizliklerdir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada finansal oranlar aracılığıyla Ege Gübre Sanayi AŞ.'nin 2003–2009 dönemine ait finansal performansı TOPSIS çok kriterli performans değerlendirme sistemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında yöntem gereği kullanılan tüm finansal oranlara sektördeki gelişmeler göz önünde bulundurularak çeşitli ağırlıklar verilmiştir. Bu ağırlıkların belirlenmesinde araştırmacıların subjektif görüşlerine yer verilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar bu nedenle farklı finansal oranlar üzerinden

farklı önem düzeylerine göre değişiklik gösterebilir. Çalışma sonuçlarına göre Ege Gübre Sanayi AŞ. için likidite oranları bakımından en başarılı yıl 2007-2008 yılları iken, en başarısız yıl ise 2009 yılıdır. Bununla birlikte borçlanma oranları bakımından en başarılı yıl 2006, en başarısız yıl 2009, faaliyet oranları bakımından en başarılı yıl 2004, en başarısız yıl 2009, karlılık bakımından en başarılı yıl 2007, en başarısız yıl 2009, pazarlama oranlarının etkinliği bakımından en başarılı yıl 2009, en başarısız yıl ise 2005 olarak belirlenmiştir. 2009 yılının hem başarılı hem başarısız yıl olarak ortaya çıkması ise firmanın bu dönemde üretim faaliyetlerine ağırlık vererek elindeki stoklarını eritmeye çalışması bununla birlikte krizin etkilerinin ortadan kaldırılmasının amaçlanması sonucudur. Firma genel olarak değerlendirildiğinde ise en başarılı yılın 2007 yılı olduğu belirlenirken en başarısız yıl ise 2009 yılının olduğu görülmektedir. Bu nedenle firma satışlarını artırmak amaçlı olarak 2009 yılında pazarlama satış dağıtım giderlerine ağırlık vermiştir. Burada gerek arz talep dengesizliği nedeniyle fiyatlarda oluşan dalgalanmalar, gerekse 2007 dünya krizinin Türkiye'ye 2008-2009 döneminde yansması rol oynamaktadır. 2005 yılındaki başarısızlığın en önemli nedeni ise \$ fiyatlarında ortaya çıkan oynaklıklardır.

Sektörel ve sektöre bağlı olarak firmanın durumundaki gelişmeler ele alındığında sözkonusu performans sonuçları daha fazla anlam kazanmaktadır. Buna göre 2003 yılı Türkiye genelinde gübre üretimi bakımından durgun bir dönem olarak gerçekleşmiştir. 2004 yılında gübre üretimi bir önceki yıla göre %1,6 oranında artmıştır. Yıl içerisinde döviz kurlarında meydana gelen aşırı düşmeyle birlikte hammadde kaynakları bakımından %90 oranında dışa bağımlı olan sektörün kimyevi gübre ithalatı 2003 yılına göre %27,4 oranında artmıştır. İlgili dönemde dış piyasa hammadde fiyatlarının artması maliyetlere yansımış, bu da üretici firmaları olumsuz yönde etkilemiş, üretimdeki maliyet artışları sektörün ithalata yönelmesine neden olmuştur. Dolayısıyla firma, üretimden satışlarını %2,1 artırırken, tedarikten satışlarını ise gübreler bazında %4,1 oranında bir artışla gerçekleştirmiştir. Firmanın bayi ağıının ve faaliyet alanının genişlemesi, talep edilen gübre çeşitlerinin her mevsim stoklarda mevcut olması satışların bu dönemde artmasında önemli rol oynamıştır. 2005 yılında Türkiye genelinde kimyevi gübre tüketimi, 2004 yılına göre %0,46'lık bir artış göstermiştir. Yıl içinde yurtdışı gübre ve gübre hammadde fiyatlarındaki \$ bazında artışlar devam etmiş, ancak TL'nin, \$ karşısında değer kazanması bu fiyat artışlarının iç piyasaya yansımaları bir ölçüde önlemiştir. Dolayısıyla hem sektörün ithalatı, hem de yerli üretimi bir önceki yıla nazaran ithalatta %8,5, üretimde %1,1 azalmıştır. Gerek yurtdışı gübre ve gübre hammadde fiyatlarındaki artışlar ve gerekse çiftçinin gelirinde önemli bir artışın olmaması 2005 yılında gübre sektörünün yoğun bir rekabet yaşamasına sebep olmuştur. Bu rekabet ortamında firma uzun vadeli hareket ederek yılın her sezonunda her cins gübre bulundurma stratejisini sürdürmüş ve yıl içinde Trakya Birlik, Panko Birlik gibi kooperatiflere de bayilik şartları çerçevesinde gübre satışı gerçekleştirmiştir. 2006 yılına gelindiğinde Türkiye genelindeki kimyevi gübre tüketimi %3,24 oranında artış göstermiştir. Bu dönemde yurtdışı gübre ve gübre hammadde fiyatlarındaki \$ bazında artışlar devam etmiş, ancak TL'nin \$'a göre değer kazanması bu fiyat artışlarının iç piyasaya yansımaları önlemiştir. Dolayısıyla önceki yıla göre ithalatta %7,4 oranında artış, üretimde %0,8 azalış olmuştur. Firma bu dönemde üretimlerini %13,6 oranında azaltmış, %57,4'lük kapasite kullanım oranıyla çalışmıştır. 2007 yılı Türkiye genelinde kimyevi gübre tüketimi, 2006 yılına göre %4,08'lik bir azalışla gerilemiştir. Bu dönemdeki fiyat artışlarının nedeni; özellikle dünya genelindeki bio yakıt tüketimi için bol miktarda soya, mısır vb. ürünlerin ekim sahalarının genişletilmesi ve buna bağlı olarak yine dünya piyasalarında fosforlu gübrelerle olan talebin artması, dolayısıyla fosforlu gübre hammaddelerinde arzın talebi karşılayamamasıdır. Bu nedenle Ege Gübre Sanayi AŞ. de üretim kaybı yaşamış, ölü sezonda boş kapasitenin ihracatta kullanılarak karlılığın artırılmasına çalışılmıştır. 2007 yılında gübre fiyatlarında USD bazında yaşanan artışlar, TL'nin özellikle yılın ikinci yarısında değer kazanması nedeniyle iç piyasa fiyatlarına aynı oranda yansıtılamamıştır. Başka bir ifadeyle 2007 yılında dünya pazarlarında önemli oranda arz talep dengesizliği yaşanmış bu durum firmanın finansal performansına yansımıştır. 2008 yılında Türkiye genelinde kimyevi gübre tüketimi 2007 yılına göre %18,1'lik bir azalış göstermiştir. Bununla birlikte gübre üretimi de %2 oranında azalmış bu nedenle ithalat gerilerken, ihracat 2007'deki seviyesini korumuştur. Ayrıca dövizde meydana gelen (özellikle \$) dengesizlikler bu dönemde de etkilerini sürdürmüştür. Gelişmeler ışığında firma iç tüketimin gerileyeceği düşüncesiyle iç piyasa yerine ihracata yönelmiş, İtalya, Brezilya, Hindistan, İngiltere, Romanya, Bulgaristan ağırlıklı olarak ihracata yönelik performans sergilemiştir. 2008 yılı son çeyreğinde ise dünyadaki ekonomik krizin etkileri uluslararası gübre piyasasında da görülmüş ve dünya genelindeki talep daralması sonucunda hızla yükselmiş olan fiyatların aynı şekilde hızla düşmüş olması sonucunda yüksek maliyetli stokların firmanın elinde kalması gibi olumsuz bir sonuçla karşı karşıya kalınmıştır. 2000'li yılların başından itibaren uluslararası piyasalarda başlayan gübre ve gübre hammadde fiyatlarındaki artışlar 2008 yılı sonlarına kadar sürmüştür,

bunun neticesinde Türkiye geneli gübre tüketiminde 2008 yılından bir önceki yıla göre, -%19.80 oranında bir düşüş yaşanmıştır. 2008 yılında yaşanan bu tüketim düşüşü bilhassa yılın ikinci yarısında daha etkili olmuş ve pazardaki daralma sonucunda tüm sektör 2009 yılına yüksek ve pahalı stoklarla girmek durumunda kalmıştır. 2008 yılının son çeyreğinde gübre ve gübre hammaddelerindeki fiyat artışları en yüksek noktalara ulaşmışken, global krizin etkisi ile dünya piyasalarında azalan talep karşısında sözkonusu fiyatlar, bu kez hızla düşüşe geçmiştir. Dolayısıyla Türkiye’de de tüm sektör fazla ve yüksek maliyetli stoklar ile 2009 yılına girmek durumunda kalmış ve fiyatlardaki bu düşüş 2009 yılının ilk yarısında da devam etmiştir. Fiyat seviyesindeki ani düşüşlerin iç piyasaya yansımaları ile piyasada bir tedirginlik oluşmuş ve özellikle 2009 yılının ilk yarısında, yeterince satış gerçekleşmemiş, ancak fiyatların yıl ortasında düşerek kararlı hale gelmesi ile talep artmış, yıllık tüketim Türkiye genelinde 2008 yılına göre % 28,10 bir artış göstermiştir. 2009 yılına yüksek maliyetli stoklarla girilmesi ve yıl içinde fiyat düşüşleri yaşanması yüzünden sektör genelinde bir zarar oluşmuş ve bu zarar Ege Gübre Sanayi AŞ’ye de yansımıştır.

KAYNAKÇA

- Akkaya, G.C. (2004). Finansal Rasyolar Yardımıyla Havayolları İşletmelerinin Performansının Değerlendirilmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1): 15-29.
- Bülbül, S. ve Köse, A. (2009). Türk Gıda Şirketlerinin Finansal Performansının Çok Amaçlı Karar Verme Yöntemleri İle Değerlendirilmesi, *10. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, Palandöken, Erzurum
- Chen, S..J. and Hwang, C. L. (1992). *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Springer –Verlag- Berlin.
- Ecer, F. (2007). Satış Elemanı Adaylarının Değerlendirilmesine ve Seçimine Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Fuzzy TOPSIS, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 187-204.
- Ecer, F. (2008). Grup kararı vermede yararlanılan farklı Fuzzy TOPSİS yöntemlerinin karşılaştırılması ve bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2): 229–241.
- Eleren, A. (2007). Kuruluş Yeri Seçiminin Fuzzy TOPSIS Yöntemi İle Belirlenmesi: Deri Sektörü Örneği, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13: 280-295.
- Eleren, A. ve Karagül, M. (2008). 1986-2006 Türkiye Ekonomisi Performans Değerlendirmesi, *Celal BAYAR Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 1-14.
- Eleren, A., Ögel, S. ve Yıldız, F. (2009). İşletmelerde Finansal Performansın Ölçülmesinde TOPSIS Yönteminin Kullanılması ve Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 13. *Ulusal Finans Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 383–391.
- Hwang, C. and L., Yoon, P.(1981). *Multiple Attribute Decision Making In: Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*” , Springer-Verlag-Berlin .
- Oprionic, S. and Tzeng, G.H. (2004). Compromise solutions by MCDM Methods: A Comparative Analysis of VIKOR and TOPSIS, *European Journal of Operational Research*, 156: 445–455
- Öztürk, A., Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu N. (2008). Nakliye Firması Seçiminde Bulanık AHP ve Bulanık TOPSIS Yöntemlerinin Karşılaştırılması, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2): 785-824.
- Soner, S. ve Önüt S. (2006). Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi: Bir Electre- AHP Uygulaması, *Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, Sigma*, 4: 110-120.
- Ustasüleyman, T. (2009). Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: AHS-TOPSIS Yöntemi, *Bankacılar Dergisi*, 69: 33-43.
- Yurdakul, M.ve İç Tansel, Y. (2003). Türk Otomotiv Firmalarının Performans Ölçümü ve Analizine Yönelik TOPSIS Yöntemini Kullanan Bir Örnek Çalışma, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 18(1): 1-18.

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÇALIŞMA SERMAYESİ VE BAZI FİNANSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Ezel DERER
Süleyman Demirel Üniversitesi
Gönen MYO
ezelderer@sdu.edu.tr

Turan KOCABIYIK
Süleyman Demirel Üniversitesi
Gönen MYO
turan@sdu.edu.tr

M. Akif ALTUNAY
Süleyman Demirel Üniversitesi
Gönen MYO
maltunay@sdu.edu.tr

ÖZET

İşletme içi finansal yönetim uygulamalarını ortaya koymak amacıyla; yeni finansal tekniklerin kullanım ölçüsü, mevcut kaynaklar ile oluşturulan çalışma sermayesinin kullanım şekli, yatırım projelerini değerlendirme teknikleri ve çalışma sermayesi yönetim tekniklerini araştırmak için amprik bir araştırma yapılmış, KOBİ'lerin finansal sorunlarının ortaya konmasının ötesine geçilmeye çalışılmıştır.

KOBİ'lerin finansal yönetim, çalışma sermayesi ve yatırım bütçelemesi uygulamalarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada örneklemleri Afyonkarahisar, Kütahya ve Eskişehir ilinde olup makine, imalat, bilgi teknolojileri, gıda, hizmet, tıbbi malzeme, inşaat malzemeleri, matbaa ve tekstil sektörlerindeki 187 adet küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma esnasında Yücel (2001)'in çalışmasında Ege Bölgesinin üç ilinde (İzmir, Manisa ve Denizli) faaliyet gösteren 137 küçük ve orta ölçekli işletmeye Aynı amaç ile uygulanmış olduğu anket kullanılmıştır. Soru kâğıtlarının, işletme yöneticileri ile birebir görüşme yapılarak cevaplandırılmaları sağlanmıştır. Soru kâğıdı aracılığı ile toplanan veriler SPSS paket programında yüzdeler tekniği kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan analizler yardımıyla, belirtilen illerdeki kobiler'in firma amacı, Yatırım projelerini değerlendirmek için kullanılan teknikler, Son dönemde yapılan yatırımların finansman yöntemleri, Nakit, alacak ve stok yönetiminde kullanılan yöntemler, Kredi kullanılan kaynaklar, Sabit yatırım harcamaları ve tahmininde göz önünde bulundurulmuş kaynaklar, Borç oranı test edilmektedir

Anahtar Kelimeler: Çalışma sermayesi Yönetimi, Kobilerde Çalışma Sermayesi, Finansman.

1. GİRİŞ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ekonomik yapıları ne kadar farklı olursa olsun hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde önem taşımaktadır. Bu önem özellikle Türkiye gibi zaman zaman ekonomik krizlerle karşı karşıya gelen ülkeler için daha da artmaktadır.

Küçük işyerlerinin teknik yeniliklere daha yatkın, tüketici tercihlerine daha esnek karakterleri, konjonktürel dalgalanmalara uymadaki üstünlükleri, üretimdeki boşlukları daha hızlı doldurmaya katkıları, büyük firmalara yönelik olumlu etkileri, bölgeler arası dengeli büyümeye tesirleri, rekabetin teşvikinde oynadığı roller, bürokratik yapılarındaki dinamiklik, istihdam artışına yaptıkları katkılar, daha yakın yönetici-yönetilen ilişkileri gibi faktörler bütün dünyada KOBİ'leri önemli işletmeler haline getirmiştir. (Ekin, 1993: III)

Farklılaşan ve sürekli değişen ihtiyaçlar ve istekler, esnek ve dinamik bir üretim işleyişini gerekli kılmaktadır. (İrmiş, 1998: 353) Bu da optimum üretim ölçeği küçültülmüş, yönetim ve denetim işlevleri etkinleştirilmiş, pazara uyum kabiliyetleri arttırılmış küçük ve orta büyüklükteki işletmelerle mümkün olabilmektedir. Özellikle son 10 yılda Japonya ve ABD gibi nispeten geniş bir küçük işyeri sektörüne sahip olan ülkelerde, örneğin İngiltere gibi küçük işyeri sektörünün daha sınırlı olduğu ülkelere nazaran daha hızlı büyüme görülmesi de (Ekin, 1993: 13-34) bunun kanıtı olmaktadır.

2. KOBİ KAVRAMI VE FİNANSMANI

KOBİ kavramına çalışan sayısı, satış miktarı, sermaye miktarı, çalışma alanı, maaş dağılımı, üretim miktarı gibi birçok ölçüt etkindir. En genel ölçüt kavramları ise firma çalışan sayısı ve firmanın cirosudur. Ülkemizde farklı kuruluşlarca farklı KOBİ tanımlamaları yapılmaktadır. KÜSGET (Küçük

Sanayi Geliştirme Teşkilatı) 1-9 işçi çalıştıran işyerlerini küçük, 10-49 işçi çalıştıran işyerlerini orta, 50'den çok işçi çalıştıran işyerlerini ise büyük işletme olarak vasıflandırmıştır (Ekol Dergisi). KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) Kuruluş Kanununa göre 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-150 arasında olan işletmeler da orta ölçekli işletme sayılmaktadır. DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü) 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 10-24 arasında olanları orta, 25'den fazla olanları ise büyük işletme olarak kabul etmektedir. İTO (İstanbul Ticaret Odası) 25 kişiye kadar işçi çalıştıran işletmeleri küçük işletme kabul ederken, TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı) 10 işçiye kadar olan işletmeleri küçük, 11-100 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük ve orta ölçekli, 100'den fazla işçi çalıştıran işletmeleri ise büyük işletme olarak tanımlamaktadır.

KOBİ'lerin karşılaştıkları en önemli sorunlar arasında birçok araştırmada gelişmiş ve gelişen ülkelerin her ikisinde de KOBİ'lerin finansmanı olarak tanımlanmaktadır. Finansal kaynaklara erişim, KOBİ'lerin verimli yatırımlarda sorumluluk almaları, işlerini genişletmeleri, en son teknolojilerden faydalanabilmelerine yönelik kabiliyetlerini belirleyen ve bu nedenle sektörün ve bir bütün olarak ülkenin rekabet gücünü temin etmek açısından çok kritik bir unsurdur. Bu yüzden, zayıf bir fonksiyona sahip finansal sistemler bir ülkenin mikro ekonomik temel ilkelerini ciddi bir şekilde çöktrebilmektedir. Bu durum da daha düşük gelir artışı ve istihdam büyümesi ile sonuçlanmaktadır.

Canbaş (1998)'a göre KOBİ'ler kredi yoluyla finansman konusunda en çok "teminat gösterememe" sorunuyla karşılaşmakta ve kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla başvuru yaptıkları kredi kuruluşunun kredi verebilmesi için şart koyduğu ipotek veya kefalet koşulunu karşılayamamaktadırlar. Ayrıca, OECD tarafından yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin kaynak maliyeti ve finansal yetersizlik konularından büyük ölçekli firmalara göre daha fazla etkilenmekte olduklarını ortaya koymaktadır. Akbulut (2000) çalışmasında, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinin çoğunluğunu oluşturmalarına rağmen (Çalıpınar (2001)'in çalışmasında, KOBİ'lerin imalat sanayisi içinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,5 'unu aynı sektördeki toplam istihdamın ise %56,3'ünü oluşturduğu belirtilmektedir. Müftüoğlu (1998) ise, KOBİ'lerin toplam yatırımlardaki payının %26,5, toplam üretimdeki payın ise %37,7 olduğunu göstermektedir) toplam kredilerden aldıkları payın %4-5 civarında olduğunu, yatırımlarının finansmanı için kaynak bulmada mevcut Finansman yöntemlerinden yararlanamadıkları, uzun vadeli kredi temin edemedikleri ve leasing, faktoring ve sermaye piyasası araçlarından neredeyse hiç faydalanamadıklarını belirtmişlerdir. Aynı şekilde, Özgen ve Doğan (1997)'a göre KOBİ'ler modern finansman tekniklerinden yararlanamamaktadırlar. Sarıaslan (1994) ve Karabıyık (1998)'in çalışmalarında da Türkiye'de KOBİ'lerin finansman kaynakları ve sorunları üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda, genel olarak enflasyon muhasebesi sistemine henüz geçilmediği için, oluşan karlarının defter değerinin piyasa değerini aşması sonucunda vergi yüklerinin artması söz konusu olmaktadır (Akdoğan ve Tenker (1998) 'e göre parasal varlıklar enflasyondan olumsuz yönde etkilenmekte ve satın alma güçlerinde olumlu olmayan etkiler yaratmaktadırlar. Bu durumun önlenmesi için, kalemlerden ortaya çıkan satın alma gücü kayıplarının dikkate alınması suretiyle sonuç hesaplarına aktarılacak gerçek kar saptanmalıdır). Atik ve diğ. (2001)'ne göre bunların dışında, KOBİ'lerdeki işletme yöneticilerinin finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinde eksiklikler bulunmasından dolayı söz konusu firmalar sıklıkla, büyük ölçekli firmalardan farklı olarak, mali konularda uzman eleman eksikliği duymaktadırlar. Bu durumun en önemli sebebi; KOBİ'lerin hemen hepsinde sahip / yöneticilerin teknik kökenli olmalarıdır. Ayrıca, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahip olup bu tür bilgileri uzman kişilerden sağlama imkânları sınırlıdır.

Finansal yönetim uygulamalarının yanı sıra, (Akgüç, 1994)'e göre, çalışma sermayesi yönetimi finansal yönden hassas durumda olan küçük ölçekli firmalar için çok büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışma sermayesi yönetimi, firmanın likidite riskini azaltıcı, iş hacmini genişletici, kredibilitesini arttırıcı, üretimin devamlılığını, faaliyetlerinin karlı ve verimli bir şekilde yürütmesini ve mali yönden güvende olmasını sağlayıcı etkilerde bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

KOBİ'lerin finansal yönetim, çalışma sermayesi ve yatırım bütçelemesi uygulamalarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada örnekleme Afyonkarahisar, Kütahya ve Eskişehir ilinde olup makine, imalat, bilgi teknolojileri, gıda, hizmet, tıbbi malzeme, inşaat malzemeleri, matbaa ve tekstil sektörlerindeki 188 adet küçük ve orta ölçekli işletme oluşturmaktadır. KOBİ'ler üzerine yapılan bu çalışmada firmalara yöneltilen soruların güvenilirlikleri ALFA Modeli (Cronbach Alpha Coefficient) ile

tespit edilmiştir. Alfa sayısı 0.63 olarak bulunmuştur. Bu durumda modele göre; $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında bir sonuç çıkmasından dolayı ölçek oldukça güvenilir kabul edilmektedir.(Kalaycı,2006:405)

Örneklemin özelliklerine ilişkin yüzdesel dağılımlar Tablo 1’de gösterilmiştir. DPT (1989)’nin istihdam edilen işçi sayısına göre yapmış olduğu sınıflandırmadan hareketle, örnekleme bulunan işletmelerin %46,28’inin “küçük”, ölçekli işletmelerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Anketi oluşturan örneklemin çoğunluğunun faaliyet süresi 6 ila 10 yıl arasında bulunmaktadır. Ridinger (1995)’e göre kuruluşu takip eden ilk 5 yılı başarılı bir şekilde geçiren işletmeler, izleyen yıllarda piyasaya ve rekabet koşullarına kolayca uyum göstermektedirler

Tablo 1: Örneklemin Özellikleri

ÇALIŞAN SAYISI	N	%
1 -9 KİŞİ	71	37.766
10-49 KİŞİ	87	46.2766
50-250KİŞİ	30	15.9574
FAALİYET SÜRESİ	N	%
1-5 Yıl	28	14.8936
6-10 Yıl	85	45.2128
11-15 Yıl	18	9.5745
16-20 Yıl	11	5.8511
20 Yıl Üstü	46	24.4681
ENDÜSTRİ KOLU	N	%
Makina	22	11.7021
İmalat	17	9.0426
Bilgi Tekn.	17	9.0426
Gıda	37	19.6809
Hizmet	21	11.1702
Tıbbi Malzeme	4	2.1277
İnşaat Malzemeleri	35	18.617
Matbaa	6	3.1915
Tekstil	29	15.4255
HUKUKİ YAPI	N	%
Anonim Şirket	3	1.5957
Limited Şirket	156	82.9787
Şahıs Şirketi.	29	15.4255
ÖZSERMAYE TUTARI	N	%
1-10 milyar	10	5.3191
11-25 milyar	13	6.9149
26-50 milyar	21	11.1702
51-100 milyar	87	46.2766
100 milyar üstü	57	30.3191

Araştırmada yer alan endüstri kolları arasında gıda sektörünün %19,68’lik bir oranla en fazla ağırlığa sahip sektör olduğu gözlenmektedir. Hukuki yapıları açısından bakıldığında ise işletmelerin %82,98’ini limited şirketlerinden oluşturduğu görülmektedir.

Son olarak, işletmelerin özsermaye tutarları incelendiğinde;51 ila 100 milyar arasında olanlar %46,28’ini ve 100 milyarın üzerinde özsermaye tutarına sahip olanların ise %30,32’si ile örneklemin çoğunluğunu oluşturdukları anlaşılmaktadır.

3.2. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, araştırma örnekleminde temin edilen verilerin sonuçları tartışılmaktadır.

Tablo 2: Firma Amacı

FİRMA AMACI	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Satışları Arttırmak	5.00	5.00
Karlılığı Arttırmak	5.00	5.00
Hizmet Sağlamak	5.00	5.00
İstihdam Yaratmak	5.00	5.00

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken taşımakta oldukları başlıca amaçların ortaya konmasını sağlamak amacı ile sorulan soruların 5’li Likert Ölçeği ile yanıtlanmaları istenmiştir (5 = kesinlikle evet, 4 = evet, 3 = olabilir, 2 = hayır, 1=kesinlikle hayır). İşletmelerin soru kâğıdına verdikleri yanıtlar incelendiğinde, firmaların ilk amaç olarak 5.00 ortalama ile “satışları arttırmayı”, “karlılığı arttırmayı” ve “Hizmet sağlamak” olarak ifade ettikleri gözlenmiştir.

3.2.1. Kobilerin Sermaye Temini

Tablo 3, KOBİ'lerin işe başlarken gerekli olan sermayeyi nasıl temin ettiklerini belirtmektedir. KOBİ'lerin ağırlıklı olarak kendi özsermayeleri ile işe başlamakta oldukları görülmüştür.

Tablo 3: KOBİ'lerin Girişimde Bulunma Biçimleri

İŞ KURMA ŞEKLİ	N	%
Özsermayesi ile	65	34.57
Ortak Alarak	46	24.47
Kredi Alarak	52	27.66
Aile işletmesinin devamı	21	11.17
Diğer	4	2.13
TOPLAM	188	100

3.2.2. Yatırım Değerlendirme Teknikleri

İşletmeler; geri ödeme süresi, iskonto edilmiş geri ödeme süresi yöntemi, net bugünkü değer ve iç verimlilik yöntemlerinin birini veya birkaçını kullanmak suretiyle yatırım projelerini değerlendirmektedirler. Çalışmada, örnekleme oluşturan işletmelerden bu yöntemlerden hangilerini kullanmakta olduklarını belirtmeleri istenmiştir. Soru kâğıdında ayrıca, kullanılan diğer tekniklerin belirtilmesi veya hiçbir teknik kullanılmadığı seçenekleri de eklenmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, işletmelerin uzun vadeli yatırım kararlarını verirken kullandıkları en yaygın yöntemin, %23,94 ile geri ödeme süresi yöntemi olduğu tespit edilmiştir.. Örnekleme oluşturan firmalardan sadece 20 adeti bu yöntemlerin bileşimlerini kullanmaktadır.

Tablo 4: Yatırım Projelerini Değerlendirmek İçin Kullanılan Teknikler

YATIRIM TEKNİKLERİ	N	%
Geri Ödeme Süresi Yöntemi	45	23.94
İskonto edilmiş geri ödeme süresi	30	15.96
Net Bugünkü Değer	33	17.55
İç Verimlilik oranı	35	18.62
Diğer	8	4.25
Hiçbir Teknik Kullanılmıyor	17	9.04
Geri ödeme süresi ve İskonto edilmiş geri ödeme süresi Yöntemi	4	2.13
Geri Ödeme Süresi ve NBD	3	1.59
G.Ödeme Süresi ve İç verimlilik oranı	5	2.66
İskonto edilmiş geri ödeme süresi ve Net Bugünkü Değer	2	1.06
İskonto edilmiş geri ödeme süresi ve diğer	3	1.59
Net Bugünkü Değer ve İç Verimlilik oranı	2	1.06
Geri Ödeme Süresi Yöntemi, İskonto edilmiş geri ödeme süresi, Net Bugünkü Değer, İç Verimlilik oranı	1	0.53
TOPLAM	188	100

3.2.3. Yatırım Finansman Yöntemleri

Son dönemlerde işletmelerin büyük çoğunluğu yaptıkları yatırımların finansmanını yabancı kaynaklarla karşılama yolunu tercih etmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, işletmelerin son dönemde yaptıkları yatırımlarda kullandıkları finans kaynaklarından ilk sırayı %38,83'lük pay ile banka kredileri oluşturmaktadır. Firmalar, yatırımların finansman yöntemi olarak kullanmakta oldukları diğer kaynakları belirtmezlerken faktoring yöntemini kullanan grup ise örneklemin %2,66'sını oluşturmaktadır.

Tablo 5: Son Dönemde Yapılan Yatırımların Finansman Yöntemleri

FİNANSMAN KAYNAKLARI	N	%
Banka Kredileri	73	38.83
Sermaye Arttırımı	41	21.81
Önceki Yıllar Karlarından Dağıtılmayan Karlar	34	18.08
Ortaklardan Borçlanma	24	12.76
Leasing	11	5.85
Faktoring	5	2.66
Diğer Kaynaklar	0	0
Toplam	188	100

3.2.4. Kredi Kaynakları

Tablo 6’da sunulan sonuçlara göre firmaların %88,83’ü ticari bankalardan kredi kullanmaktadır. Araştırma sonucunda, 188 adet firmanın hepsinin en az bir banka ile çalışmakta olduğu ve ortalama olarak 2 adet banka ile çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 6: Kredi Kullanılan Kaynaklar

Kredi Kullanılan Bankalar	N		%	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
Ticari Bankalar	167	21	88.83	11.17
Halk Bankası Kaynakları	67	121	35.64	64.36
Diğer Yatırım Bankaları	28	160	14.89	85.11

3.2.5. Sabit Sermaye Yatırım Giderleri Ve Tahmin Edilmesi

Tablo 7’de sunulan sonuçlara göre firmaların yapmış oldukları yatırım harcamalarının başında temel makine ve araç gereç giderlerinin yer aldığı görülmektedir. İşletmeye Alma Giderleri, ilk üretime başlamanın doğal sonucu olarak üstlenilen gider olup Clifton ve Fyffe (1977) işletmeye alma giderlerinin normal işletme durumundaki giderlerden %33-50 oranında daha fazla olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 7: Sabit Yatırım Harcamaları ve Tahmininde Gözönünde Bulundurululan Kaynaklar

TEMEL HARCAMA KALEMLERİ	N	%
Etüd ve Proje Giderleri	127	67.55
Lisanslar ve Patentler	91	48.40
Arsa Değeri	101	53.72
İnşaat Giderleri	182	96.81
Temel Makina ve Araç Gereçler	185	98.40
İthalat ve Gümrükleme Giderleri	82	43.62
İşletmeye Alma Giderleri	41	21.81

3.2.6. Çalışma Sermayesi Yönetimi

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi aşamasında nakitlerin, alacakların ve stokların yönetimi çokbüyük öneme sahiptir. Tablo 8’de firmaların nakit, alacak ve stok yönetiminde kullanmakta oldukları yöntemler görülmektedir; Bu soru ile ilgili Beşli Likert Ölçeği (1=hiçbir zaman; 5=her zaman) kullanılmıştır. Firmalar, 4,18’lik bir ortalama ile nakit bütçesine öncelik vermekte, ikinci olarak da 3,79’luk Stok düzeyinin kontrolü ile ödenmeyen borçların izlenmesi gözönünde tutulduğu saptanmıştır. Firmaların %80’i factoring firmaları ile kesinlikle çalışmadıklarını belirtmişlerdir. Sözkonusu yöntem 1,46’lık ortalama ile en son sırada yer almaktadır.

Tablo 8: Nakit, Alacak ve Stok Yönetiminde Kullanılan Yöntemler

YÖNTEMLER	1 HİÇBİRZAMAN %	2 NADİREN %	3 ARADA %	4 SIK SIK %	5 HERZAMAN %	6 ORTALAMA %
Nakit bütçesi	1.10	6.82	23.64	24.87	43.57	4.18
Borçluların kredi döneminin gözden geçirilmesi	11.04	14.54	27.87	26.78	19.77	3.11
Borçlulara iskonto yapılması	38.30	22.11	24.06	9.80	5.73	2.68
Ödenmeyen borçların izlenmesi	6.3	10.9	21.8	38.5	22.5	3.76
Şüpheli alacakların takibi	5.8	11.3	23.6	37.2	22.1	3.74
İşletme sermayesi ihtiyacının izlenmesi	1.6	15.3	36.1	26.2	20.8	3.48
Stok devir hızının izlenmesi	11.7	14.4	13.5	29.7	30.6	3.53
Stok düzeyinin kontrolü	12.8	1.1	16	27.3	42.8	3.79
Sipariş verme noktasının belirlenmesi	17	30.3	17	19.4	16.3	3.17
Factoring şirketleri ile çalışma	80	7.5	6.2	5.3	1	1.46

4. SONUÇ

Bu çalışmada, KOBİ'lerin finansal kaynakların kullanımı ile ilgili finansal kararlar ve uygulamalarının araştırılması amaçlanmış olup Afyonkarahisar, Kütahya ve Eskişehir illerinde faaliyet gösteren 188 adet KOBİ üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları şu şekilde özetlenebilir.

Örnekleme oluşturan firmaların büyük çoğunluğunun küçük işletmelerden meydana geldiği ve faaliyet sürelerinin 6-10 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Firmaların en fazla faaliyet gösterdiği kol ise gıda sektörü olup; tekstil, makine ve hizmet sektörü sırasıyla takip etmektedir. Firmaların büyük bir kısmının Limited şirket şeklinde kurulduğu ve sermayelerinin yaklaşık 51000-100000 lira arasında olduğu ortaya çıkmıştır.

KOBİ'lere yapılan ankette 188 adet firmada firma amacı sorusuna aynı cevabı vermiş olup; öncelikli temel firma amaçları satışları arttırmak, karlılığı arttırmak, hizmet sağlamak ve istihdam yaratmaktır. KOBİ'lerin girişimde bulunma biçimleri incelendiğinde, ilk sırayı özsermaye ile kurulan işletmeler almakta, ortak alınarak sermaye temin edilmesi suretiyle kurulan şirketler ikinci sırada yer almaktadır. Söz konusu yöntemleri, sırasıyla kredi alınarak ve aile işletmesinin devamı olarak kurulan işletmeler takip etmektedir.

Firmalar uygulaması kolay, riski az projelere öncelik verme sonucunu doğurması ve likidite sorunu olan işletmelerin bu sorunlarını çözmelerine yardımcı olan geri ödeme süresi yöntemini diğer yöntemlere oranla daha çok tercih etmektedirler. Bu yöntemi takip eden ikinci sırada yatırım projelerinin değerlendirilmesinde zaman faktörü ve yatırımın ekonomik ömrünü dikkate alan iç verimlik oranı yöntemi kullanılmaktadır. Tüm yöntemlerin birlikte eşgüdümleme ile kullanılması ise çok düşük bir paya sahip olmaktadır. Firmaların yatırımları finanse etme teknikleri incelendiğinde banka kredilerinin %38.83'lük oran ile ilk sırada olduğu görülmektedir. Buna karşılık, yabancı bir yatırım kaynağı olan Leasing ve Factoring yöntemlerinin kullanım oranları düşük olup özkaynaklarla yapılan finansman yöntemlerinin gerisinde yer almaktadır. Ancak, Yücel (2001)'in çalışmasında, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmaların yatırımlarının finansmanında özkaynaklara ağırlık vermekte oldukları ve banka kredilerinden yararlanma oranlarının düşük olduğu görülmektedir.

Firmaların harcama kalemleri incelendiğinde temel olarak kuruluş aşamasında yapılan harcamaların daha büyük oranda olduğu görülmektedir. Araştırmada yer alan firmaların temel giderlerini temel makine ve araç gereçlere yapılan giderler, inşaat giderleri ve Etüd Proje Değerlendirme giderleri oluşturmaktadır. Lisans ve patent giderleri, ithalat ve gümrükleme giderleri ve işletmeye alma giderleri firmaların çoğunluğu tarafından harcama kalemi olarak göz önüne alınmamaktadır. Firmaların çalışma sermayesi yönetiminde nakit bütçesi, ödenmeyen borçların izlenmesi ve stok düzeyinin izlenmesine önem verdikleri görülmektedir. Yücel (2001)'in faaliyet konuları içerik olarak Afyonkarahisar, Kütahya ve Eskişehir illerinde bulunan firmalarınkinden farklılık gösteren Ege Bölgesi'nde yer alan üç ili kapsayan aynı çalışmada ise firmaların nakit yönetimi ve stok kontrolüne önem verdikleri, ödenmeyen borçların izlenmesinin ise 4,22'lik bir ortalama ile orta düzeyde bir önem taşımakta olduğu görülmektedir. Ancak, her iki çalışmada da alacakların yönetiminde faktoring sistemini kullanan firmaların sayısı az olduğu tespit edilmiştir. Firmalar, kredi kullanımı açısından Halk Bankası veya diğer Yatırım Bankaları'ndan ziyade Ticari Bankaları tercih etmektedirler.

Günümüzde küreselleşme sürecinde esnek yapıları itibarıyla KOBİ'ler ön plana çıkmaktadır. Bu küreselleşmenin sonucunda artan rekabete uyum sağlayabilmek için ihracata gerekli önem verilmelidir. KOBİ'lerin sayısı tüm işletmelerin sayısının %99'unu oluşturmalarına rağmen ihracattaki payı %10 civarındadır. Firmalar ihracat konusunda oldukça bilgisiz ve deneyimsizdirler. Bu da ihracat potansiyellerini kullanamamalarına neden olur. KOBİ'lerin çalışma sermayesi ve finansal yönetim konularındaki bilinç düzeylerinin yükseltilmesi, bilgi eksiklikleri giderilerek teşvik ve kredi imkânlarına daha kolay ulaşabilmelerinin ayrıca factoring ve leasing gibi yeni finansman tekniklerini araştırarak kullanabilmelerinin sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, E. (2000). *KOBİ'lerin Sermaye Piyasası'na Katılımı*, İstanbul: IMKB Eğitim ve Yayın Müdürlüğü.
- Akdoğan, N. ve Tenker, N. (2006). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgüç, Ö. (1994). *Finansal Yönetim*, Muhasebe Enstitüsü Yayınları, No:63, İstanbul.

- Arslan, Ö. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları, *C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4.
- Canbaş, S. (1989). Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye’de ve Avrupa’da Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler, *3. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Kapadokya.
- Clifton, D.S. ve Fyffe, D.E. (1977). *Project Feasibility Analysis*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- DPT (1989), Yıllık Raporlar, Ankara.
- Ekin, N. (1993). *Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri*, Ankara: Kamu -İş Sendikası Yayınları.
- Ekin, N. (1993). *Gelişen Ülkelerde ve Türkiye’de bir İstihdam Politikası Olarak Küçük Ölçekli İş yerlerinin Teşviki*, İTO Yayınları, No:1993-34.
- İrmiş, A. (1998). KOBİ’lerin Yönetim ve Örgüt Sorunları, Denizli’de bir Araştırma, *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: Bildiriler Kitabı.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*.
- Karabıyık, L. (1998). *Gümrük Birliğinin Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkilerinin KOBİ’ler Açısından Araştırılması*, Ankara: AB Ofset.
- KOSGEB, “Stratejik Eylem Planı”, (2008-2012)
- Müftüoğlu, T. (1998). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Özgen, H. ve S., Doğan (1997). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: KOSGEB Yayını.
- Ridinger, R. (1995). *Mediterranean SMSs Conference and Workshops*, Metu Pres.
- Sarıaslan, H. (1994). *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları: Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi*, Ankara: TOBB Yayınları, No:281.
- UNCTAD, (2001). *Expert Meeting on Improving the Competitiveness of SMEs in Developing Countries, including E-Finance to Enhance Enterprise Development*, Geneva: UNCTAD.
- Yücel, T. (2001). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları, *1. Orta Anadolu Kongresi*, Nevşehir.

İŞLETME VE ETİKTE YENİ BİR BOYUT: OYUN KURAMI ARACILIĞIYLA KARAR VERMEDE BEYİN FONKSİYONLARININ GÖRÜNTÜLENMESİ

Tuna USLU

Marmara Üniversitesi
SBE Örgütsel Davranış ABD
tunauslu@gmail.com

ÖZET

İşletme ve iktisat alanında 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren bir değişim gözlenmektedir, artık matematiksel denklemler ve deneysel yaklaşımlar bu alanda da kendilerine yer bulmuş durumda; matematikçiler ve mühendisler sosyal konular ile ilgili formülasyonlar ve modeller yapıyorlar. Bu alanda akla hemen gelen örneklerden biri, Nobel ödüllü John Forbes Nash'in oyun kuramı ile insan ilişkilerini ve karar verme davranışlarını modellemesidir. Takip eden yıllar içinde ise oyun kuramı ve beyin fonksiyonlarını görüntüleme çalışmalarının iddiası, karar verme süreçlerinin periyodik cetvelini çıkartabilmek haline geldi. Günümüzde nörobilim alanında yapılan araştırmalar sonucunda hangi tercihlerin yapılacağı beynsel aktiviteler izlenerek önceden anlaşılabilmektedir. Araştırmamızın deneysel kısmında, bu nörobilim çalışmalarında sıklıkla kullanılan "Ültimatom Oyunu" Türkiye'nin farklı şehirlerindeki katılımcılara bilgisayar aracılığıyla oynatılarak bireylerin rasyonellik düzeyleri ve toplumsal tercihleri belirlenmeye çalışılmış, sonuçlar etik yaklaşımlar açısından da değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme, Oyun Kuramı, Çatışma Yönetimi, Nörobilim, Etik.

1. GİRİŞ

Son yıllarda bilişsel (kognitif) psikoloji, içsel davranış mekanizmalarını bulmaya yönelik bir alana dönüşmüş, davranış teorisi ve sosyal bilimler bu yeni bilgiler ışığında tekrar gözden geçirilmeye başlanmıştır. Bu dönüşüm işletme ve ekonomi kuramlarını da sorgulayacak yaklaşımlar ve ekoller geliştirmektedir. "1990'lı yıllar, beyin on yılı (the decade of the brain) olarak kabul edilmiştir çünkü davranış nörobilimi bu on yıl içinde büyük gelişme göstermiş ve bu gelişmeler diğer bilimsel alanları da dönüştürmüştür. Son yıllardaki gelişmeler ışığında yeni bir nitelik kazanmış ya da son gelişmeler ışığında yeni bir çözüme yaklaşmış olan konulara şöyle birkaç örnek verilebilir: (1) Beyin-zihin ve beyin-davranış ilişkisi; (2) doğa-çevre (nature-nurture) tartışması; bireylerarası gelişim, biliş ve davranış farklılıklarının biyolojik temelleri; bu farklılıklara çevrenin katkısı; (3) hastalıklara yatkınlığın biyolojik temelleri; (4) davranış ve biliş evrimi" (Kağıtçıbaşı, 2006). İnsanın ruhsal durumu, bilinci, kişiliği ve davranışlarına ilişkin niceleyici araştırmalar ve görüntüleme çalışmalarıyla birlikte sosyal alanda da, incelenecek bireysel ve toplumsal etik sorunların karmaşıklığının artması muhtemeldir.

2. SOSYAL BİLİMLER VE NÖROBİLİM ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Günümüzde nörobilim alanında yapılan araştırmalarla bilinçlilik ve farkındalık durumu dahi incelenirken artık bireyin bilinçsiz tercihleri ve beynsel aktiviteler ile yalan söylediği veya nasıl bir tercih yapacağı da belirlenebilmektedir. Genom haritası projesine benzer şekilde, nörolojide de beyin haritalandırması ve davranışların lokalizasyonu süreci devam etmektedir. Günümüzde nörobilim, özellikle beyin görüntülemesi ve haritalaması alanında ortaya koyduğu sonuçlarla çoğu sosyal bilimciyi yakından ilgilendirecek bir konuma gelmiş bulunuyor. Örneğin; ceza hukuku uygulamalarında, kişinin beyin sarsıntısı geçirmiş olması, tekrarı ve sıklığı suçun oluşması ve nitelendirilmesi için önemli bir nitelik taşımaktadır (Uçar ve Ataç, 2006). Bu uygulamalı alanların daha da ötesinde; nörologlar, bilim ve felsefenin asırlar önce ortaya attığı beden-zihin problemi gibi bazı soruların cevabını insan beyninin kıvrım ve labirentlerinde dolaşarak aramaktalar (Damasio, 1999).

Bilişsel nörobilim, insan tepkilerini, sosyal davranışlarını ve kararlarını nörolojik yöntem ve araçlar ile sınamaktadır. Bilişsel nörobilim hasta ve deneklerden elde edilen sonuçlardan, anatomik ve

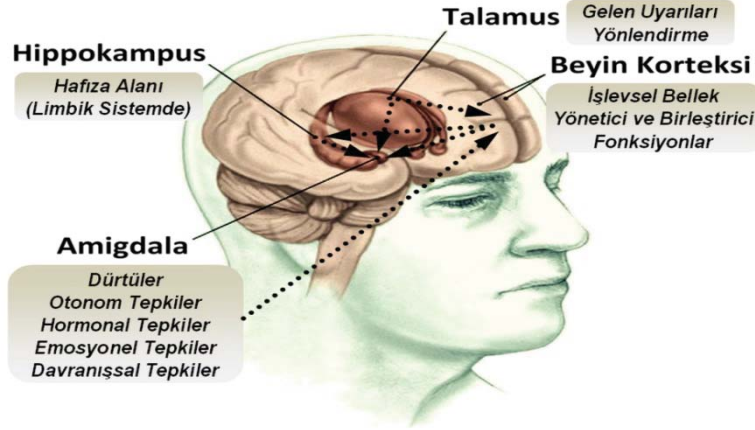
fonksiyonel beyin araştırmalarından ve hayvanlarda tek sinir hücresinin kaydından olmak üzere metodolojik olarak üç kategoriden yararlanır. Örneğin araştırmacılar, MR cihazına uzanan denekler üzerinde yaptıkları görüntüleme deneylerinde, başkasına ait bir duyguyu gözlemlemenin gözlemcinin beyinde benzer duygulanım bölgelerini aktive ettiğini; duygudaşlık (empati) geliştirilerek başkalarının duygularını paylaşma davranışını ve bu davranışın lokasyonunu gözlemlemişlerdir (Preston ve diğerleri, 2002). Benzer çalışmalarla sosyal bilimler alanında tartışmalı olan bazı davranışsal kavramların görüntülenerek sorgulanması mümkün olabilmektedir. Bugün depresyon, şizofreni gibi pek çok ruhsal hastalığı inceleyen nörobilim bu hastalıkları çözmeye ve bütünsel bir tanı bulmaya çalışmaktadır. *Bir taraftan davranış ve bilişin biyolojik temellerine inilerek temel bir kavramlaştırma ve analiz düzeyine geçilirken, diğer taraftan toplumsal çevre ve kültürün etkisine yönelinerek çok farklı bir kavramlaştırma ve analiz düzeyine çıkılmaktadır. Bununla birlikte bugün artık insanın anlaşılmasında daha bütüncül (holistic) yaklaşımların önemi de kavranmıştır. Bedende ve beden dışında yer alan tüm sistemler insanın biyolojik, psikolojik ve sosyal süreçlerini birbiriyle dinamik bir etkileşim içinde ortaya çıkarmaktadır* (Kağıtçıbaşı, 2006). Sosyal bilim çalışmalarına nörobilimsel katkıların yapılması, birey ve toplum arasındaki iletişim araştırılırken mikro düzeyden toplumsal seviyeye kadar farklı düzeyler arasındaki etkileşimin göz önünde bulundurularak ve karşılaştırılarak çalışılması zorunluluğunu da ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada etik tartışmalara da girilerek, sağlığın korunması ile insanüstü işlevlerin ortaya çıkartılması arasında insan ötesi bir gelecek öngörüsü arasında ayrıma dikkat edilmesine işaret edilmektedir. (Peker, 2004) Bazı araştırmacılar, beyin aktivitelerinin görüntülenmesinin, beyin fonksiyonlarının haritalandırılmasının ve beyinin işlevlerini düzenlemeye yönelik çalışmalar yapılmasının, bireyin içsel özgürlüğünü ihlal edecek potansiyel sorunlara neden olabileceğini ileri sürmektedirler.

2.1. Deneyisel Çalışmaların Ortaya Çıkardığı Ahlaki Sorunlar

Deneyisel iktisat, laboratuvar ortamında veya kontrollü koşullar altında insanların belirli durumlara gösterdikleri davranışları belirlemeye çalışmaktadır. Oyun kuramı, deneyisel iktisat alanında kullanılmaya başlandıktan sonra bireysel kararları inceleyen nörobilim alanında da popülerlik kazanmıştır. Beyindeki karar verme süreçleri ile bağımlılık, kızgınlık, heyecan gibi tepkiler fonksiyonel MR görüntüleme cihazları ile kaydedilebilmekte ve incelenebilmektedir. Bunun sonucu olarak oyun kuramı ve deneyisel iktisat yaklaşımları, nöral görüntüleme deneylerinde kullanılmaya ve karar verme süreçleri sınanmaya başlanmıştır (Uslu, 2006). Bu çalışmalar, beyinin başkaları ile alışverişte, karar vermede, çatışma yönetiminde, riski kategorize etmede ve ödülü değerlendirmede nasıl tepkiler verdiğini incelemektedir.

Karar verme davranışının beyinde; hafıza, duygu ve tepkileri saklayan ve primitif olarak nitelendirilen limbik sistem ile daha gelişmiş beyin ön lobları (prefrontal korteks) arasındaki devreler ile şekillendiği düşünülmektedir (Şekil 1). Kompleks davranışların algılanması da öncelikle prefrontal korteks ve limbik sistemde amigdala olmak üzere farklı bölgelerin içinde bulunduğu uzmanlaşmış bir nöral devre ile ilişkilendirilmektedir (Öhman, 2002). Fakat sosyal kalıplar, ideolojiler, normlar ve organize olma davranışının anatomik ve fonksiyonel yapısı hakkında bilgiler halen çok yetersizdir (Geary, 2005; 138). Bu araştırmalarla beraber, “kara kutuyu açmak” metaforuyla sembolize edilen beyin fonksiyonlarının araştırılması ve insan davranışlarını çözümlenmesine yönelik yaklaşımların hangi alanlara hizmet edeceği konusu da uygulamalı etik açısından değerlendirilmesi gereken bir sorun haline dönüşmüştür. Elbette ki, bilimsel bulguların kişisel tercihlerini yönlendirmek amacıyla veya özgürlükleri kısıtlayacak kullanım alanları ahlaki olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca faydacı bir yaklaşımla toplumun geneline hizmet etmeyi hedefleyerek bireysel tercihleri standartlaştırmak veya yönlendirmek seçme özgürlüğünü ve bilinçliliği kısıtladığı için de bir çelişki ve etik bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada nörobilimin kullanım alanlarının etik yaklaşımlar ve faydacılık açısından bilimsel olarak tartışılması gerekmektedir. Bu sorunlar günümüzde nöroetik başlığı altında incelenmektedir.

Şekil 1. Karar Verme Süreçlerinde Rol Oynayan Bazı Beyin Yapıları Ve Birbirleriyle Bağlantıları



2.2. Oyun Kuramı İle Karar Verme Süreçlerinin İzlenmesi

Oyun kuramı, deneysel çerçevesi ve basit davranışsal çıktıları nedeniyle kişilerin karşılıklı ilişkilerde ve toplumsal kurallarla etkileşime geçtiklerinde nasıl davrandıklarını ortaya koymaktadır. Mahkum açmazı (Prisoner's Dilemma) oyununda karşısındakinin ne karar vereceğini bilmeksizin hareket etmek zorunda kalan oyuncu, ancak diğer oyuncuya güvenirse kazancını maksimize edebilmektedir. Genellikle başta bu durumun farkına varamayan oyuncular, pratikte daha sonradan rasyonel beklentilerin aksine kişisel faydayı da bir kenara bırakarak başkasına yarar sağlamayı dahi kabul edebilmektedir. Tekrarlanan oyunlar sonucunda işbirliğine girenlerin beyinlerinin “duygu, tutum ve farklı davranışları değerlendirerek kontrol eden bölgelerinde” aktivasyon artışı gözlenmiştir (Montague ve Berns, 2002).

Ültilatom oyunu (Ultimatum Game) gerçek para ile oynanan ve deneysel iktisat alanında kullanılan bir deneydir. Belli bir paranın karşı karşıya gelen iki oyuncu arasında bölüştürülmesi üzerine kurulmuştur. Bu para oyunculardan birine verilmekte ve bu oyuncunun rakibine paranın belli bir oranını teklif etmesi beklenmektedir. Teklif sunulan diğer oyuncu bu teklifi kabul ederse her iki taraf paranın kendilerine düşen kısmını gerçekten de alabilmektedir. Ancak karşıdaki oyuncu belirlenen bu oranı kabul etmediği ve geri çevirdiği takdirde her iki tarafta hiç bir şey alamamaktadır. Yani teklif sunulan oyuncu ya kendisine verilen miktara razı olmak zorunda ya da karşısındaki ile beraber hiçbir şey almamayı tercih etmek durumunda kalacaktır. Kabul veya reddeden oyuncu bilmektedir ki teklifi reddettiği takdirde teklifi sunan oyuncu da kalan miktarı alamayacaktır. En adil teklif verenin elindeki paranın yarısını sunmasıyken, karşısındakinin hiç bir şey almamak yerine biraz daha azına razı olacağı düşünülen %30–40 civarı tekliflerin sayısı yapılan deneylerde yarı yarıya tekliflere yakındır. Bu deney, farklı kültürlerde karşılıklı güven ve adalet duygularını sınamak üzere kullanıldığı gibi özünde rasyonel davranışı sorgulamaktadır. Rasyonel bir oyuncu düşünülürken teorik olarak karşısındaki hangi oranda teklif sunarsa sunsun her miktarı alması beklenirken pratikte oyuncular %25 ve altındaki tekliflere olumsuz tepki vermekte ve çoğunlukla reddetmektedirler. Reddedenler, teklif verenle beraber eli boş dönmeyi haksızlığa uğramaya tercih etmektedirler. Yani oyuncular düşük miktardaki teklifleri haksızlık olarak algılamakta ve bu davranışı cezalandırmak istemektedir. Özellikle rakiplerinin adil olmayan teklifi ile karşılaşan oyuncularda adil tekliflere göre beynin ön ve yan loblarında (bilateral ön insulada, singulat korteksin ön kısmında ve dorsolateral prefrontal kortekste) aktivasyon artışı gözlenmiştir. (Sanfey ve diğerleri, 2004) Bu tespit, oyuncuların içsel çatışmalarını çözmek amacıyla tepkisel ve duygusal yaklaşımlarını da devreye sokarak kendi menfaatleriyle karşılaştırdıkları kararlara yöneldikleri şeklinde yorumlanmaktadır.

Kültürel ve demografik farklılıklar dışında, genellikle teklif verenlerin %50 civarında bir miktar önerdikleri, karar verecek olanların ise %20'nin altındaki teklifleri sıklıkla reddettikleri tespit edilmiştir (Camerer, 2003) Bu çalışmamızda kullandığımız mini-ültilatom oyunu, teklif verenlerin sunmak üzere sadece iki seçenek arasında tercih yapabilme imkânına sahip oldukları bir deneydir (Bolton ve Zwick, 1995). Benzer bir mini-ültilatom oyununda, karşıdaki karar vericilerin iki seçenekten (%50'ye karşılık %20) %20'lik teklifleri sıklıkla geri çevirdikleri, ilginç bir şekilde kendileri yönünde avantajlı bir alternatif bulunduğu ise (%80'e karşılık %20) %20 teklifini öncekine göre daha az oranla reddettikleri ve karşılarındakilerin bir seçeneği hiçbir şey sunulmaması ise (0'a karşılık %20) %20'lik teklifi daha da az oranla geri çevirdikleri görülmüştür (Falk ve diğerleri, 2003). Teorik olarak ise insanların, kendilerine hiçbir şey sunulmaması dışındaki herhangi bir teklifi karşıdakilerin seçeneklerini de düşünmeksizin kabul

ettiklerinde “Homo economicus” olarak değerlendirilirken (Frank, 1987), bu araştırmalar sonucu pratikte deneklerin adil olmayan tekliflere hassas oldukları ve olumsuz karşılıklar verdikleri için “Homo reciprocans” olarak tanımlandıkları görülmektedir (Fehr ve Gächter 1998).

3. YÖNTEM VE DENEY TASARIMI

Deneyimiz bilgisayar aracılığıyla ve internet üzerinden oynanabilecek şekilde düzenlenmiştir, bu nedenle gerçek para veya ödüllendirme sistemi kullanılamamıştır. Katılımcılarımızın bir kısmı Kocaeli bölgesindeki bir hastaneye gelenler arasından kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş, geri kalan deneklere de elektronik posta aracılığıyla deneyimizin internet üzerinden bağlantı linki gönderilmiştir. Bu tasarım sistematik bazı kısıtları da beraberinde getirmiştir. Reel bir ödül sistemi kullanılamaması ve oyuncuların karşı karşıya getirmek yerine bilgisayara karşı oyunun oynanması, katılımcıların gerçek kararlar yerine alınması gereken kararları beyan etmelerine neden olacaktır.

Katılımcılar öncelikle demografik özellikleri belirlemeye yönelik bir form doldurmuşlardır. Daha sonra katılımcılara bilgisayar aracılığıyla arka arkaya 10 ayrı vaka verilmiş, herhangi bir vaka cevaplanmadan diğerine geçilmemiştir. İlk 3 senaryoda katılımcılara 100 TL’yi belli bir oranda bölen iki seçenek sunulmuş ve bu seçeneklerden birini tercih ederek bir başkasına sunacakları anlatılmıştır. Bu senaryolarda da sırasıyla 20 veya 50TL, 20 veya 80 TL, 20 veya 0 TL sunmaları istenmiştir. Daha sonraki 4. senaryoda ise karşılarındaki oyuncunun katılımcıya sunmak üzere sadece tek bir seçeneği olduğu ve 20 TL teklif edildiği takdirde kabul edip etmeyecekleri sorulmuştur. Sonraki 6 senaryoda ise karşılarındaki oyuncunun sırasıyla 20 veya 50TL seçeneğinden 50 TL’yi, 20 veya 80 TL seçeneğinden 20 TL’yi, 20 veya 0 TL seçeneğinden 0 TL’yi, 20 veya 50TL seçeneğinden 20 TL’yi, 20 veya 80 TL seçeneğinden 80 TL’yi, 20 veya 0 TL seçeneğinden 20 TL’yi seçtiği takdirde ne yapacaklarını belirtmeleri istenmiştir.

Araştırmamızdaki varsayımımız; ekonomik kararlar alırken insanların kendi çıkarlarını maksimize etmeye yönelik içgüdüleri ile beraber sosyal normlara uygun kalıpları da karar süreçlerine dahil ederek çok faktörlü entegre bir tercih belirledikleri ve özellikle eşitliği gözettileri yönündedir. Verilerimiz SPSS aracılığıyla değerlendirilmiş, ANOVA fark testleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda toplumumuzdaki rasyonel tercih düzeyleri ve demografik özelliklere göre farklar da ortaya çıkmıştır.

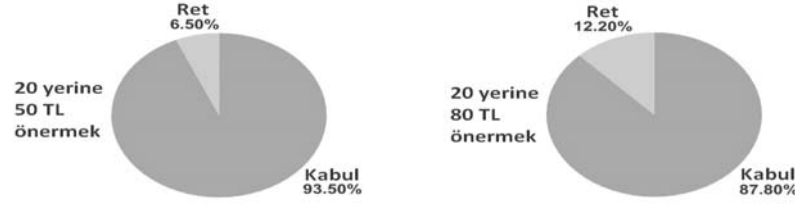
4. BULGULAR

Araştırmamıza katılan örneklemin ortalama yaşı 34,6’dır. Katılımcıların 145’i kadın, 177’si erkek, %48,9’u evli, %44,6’sı bekâr ve %6,5’i dul veya boşanmıştır. 147 katılımcının çocuğu varken 176 katılımcı çocuk sahibi değildir. %24’ü yüksek lisans/doktora, %63’ü üniversite ve kalan %13’lük kısmı da ilkökul, ortaokul ve lise mezunlarından oluşan katılımcıların 93’ü yönetici konumunda bulunmaktadır. 32 katılımcı işsizken 53 kişi de işçi olarak çalışmaktadır. İşçi olanlar ile işsiz olanlar kıyaslandığında, ilk seçeneklerinde işsiz olanların yarı yarıya bölüşmeyi daha fazla tercih ettikleri, işçi olarak çalışanların ise diğerlerine göre 80 TL’yi kendilerine alıp 20 TL’yi karşılarındakilere sunmaya daha meyilli olduğu (F=2,218 p=.041) görülmüştür.

Kadın ile erkekler arasında yaptığımız fark analizlerinde, kadınların ilk karşılaşmada yarı yarıya bölüşmeyi ve karşılarındaki kişiye 20 TL sunmaktansa 50 TL sunmayı daha fazla tercih ettikleri (F=16,281 p=.048) görülmüştür. Diğer taraftan, kadınların yaptıkları tekliflerin hemen arkasından kendilerine yapılan ve 20 TL sunulan ilk düşük teklifi daha fazla reddetme eğiliminde (F=16,106 p=.04) oldukları belirlenmiştir. Benzer şekilde, aynı teklifte, lise mezunu olanların lisansüstü derecesi olanlara göre karşılarındakinin 20 TL sunulan ilk düşük teklifini daha fazla reddetme eğiliminde (F=3,330 p=.02) oldukları görülmüştür. Çocuk sahibi olanların ise, sadece 80’e karşılık 20 TL teklifinde karşılarındaki kişiye 20 TL yerine 80 TL sunmaya daha eğilimli (F=17,987 p=.026) oldukları görülmüştür, bu durumda düşük teklif olan 20 TL’yi kendilerine ayırmayı tercih etmektedirler.

Deneye katılanların %93,5’i 5. senaryoda karşılarındaki kendilerine 20 yerine 50 TL sunduğunda kabul edeceklerini beyan etmişlerdir. İlginç bir şekilde 9. senaryoda rasyonel ekonomik karar olarak daha fazla orandan kabul beklenirken kendilerine 20 yerine 80 TL sunulduğu durumda aynı katılımcılardan sadece %87,80’i kabul etmişlerdir. Reddedenlerin oranı neredeyse iki katına çıkmıştır (Şekil 2). Bu bulgular, iktisat teorisindeki bireylerin kendi çıkarlarını maksimize etmeye yönelik varlıklar olduğu görüşüyle çelişmektedir. Bu yaklaşımın nedenleri deney tekrar edilip kişilerin kendilerinden beyanat alınarak ve MR cihazı altında da bu senaryo tekrarlanarak sonuçlar değerlendirilmelidir.

Şekil 2. 20 TL Yerine Yapılan 50 ve 80 TL'lik Önerilere Verilen Tepkiler



Deneye katılanların %72,4'ü 10. senaryoda karşılarındaki kendilerine 0 yerine 20 TL sunduğunda kabul etmişlerdir. Ancak 6. senaryoda kendilerine 80 yerine 20 TL sunulduğunda katılımcıların sadece %59,85'i kabul etmektedir. Yine ilginç bir şekilde 5. senaryonun simetriği olan 8. senaryoda reddetme oranının daha da arttığı ve kendilerine 50 yerine 20 TL sunulduğunda katılımcıların yarıdan fazlasının 20 TL'yi almama eğiliminde olduğu görülmüştür (Şekil 3), bu veriler Falk ve diğerlerinin (2003) sonuçları ile örtüşmektedir.

Şekil 3. 0, 50 ve 80 TL Yerine Yapılan 20 TL'lik Öneriye Verilen Tepkiler



Bireylerin karar alırken her durumda kendi çıkarlarını maksimize edecekleri yönündeki rasyonellik yaklaşımı ile bu bulgularımız da örtüşmemekte, insanların durumsal faktörlere göre kendi çıkarlarından vazgeçen sosyal varlıklar olduklarını göstermektedir. Deneklerimizin, hem adil teklifleri kabul etmeye, hem de yarı yarıya teklif yerine alternatifi seçerek eşitliği bozanları cezalandırmaya meyilli oldukları saptanmıştır. En fazla oranla eşit bölüşüm yerine bireysel çıkarları maksimize etmeye yönelik teklifler reddedilmektedir. Bu sonuç araştırmamızın varsayımını da doğrulamaktadır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Ekonomik karar vermeye ilgili geleneksel modeller, insanları kendi çıkarlarını maksimize eden varlıklar olarak tanımlar. Ancak bulgularımız, ekonomik kararlar verirken insanların başkalarının menfaatlerini de değerlendirdiklerini, işbirliği normlarını ve özellikle eşitliği göz önüne aldıklarını göstermektedir. Kendileri açısından da maliyeti olacağını bildikleri halde katılımcılarımız, eşitsizliği cezalandırmayı tercih etmektedir. Katılımcılar kabul ettikleri takdirde, eşitsizliği kendi çıkarları yönünde bozabilecek seçenekleri dahi reddetme eğilimindedirler. Açıkça kendilerine paranın %80'i yerine %50'sinin teklif edilmesini tercih etmektedirler. Kadınlar çoğunlukta olmak üzere tüm deneklerin %50 eşit teklif sunmayı daha fazla tercih ettikleri görülmüştür, böylece reddedilme oranı da azalmaktadır. Elde ettiğimiz sonuçlar, ekonomik karar alma stratejilerinin tekrarlanan oyunlar sırasında cinsiyete göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır, bu nedenle kadın ve erkeklerin farklı karar verme tarzları olup olmadığı incelenmelidir. Ayrıca çocuk sahibi olanlar ile olmayanlar arasında gözlemlediğimiz anlamlı farklılığın da bundan sonraki ampirik çalışmalarda tekrar sınanması ve karşılıklı özgecilik (altruizm) açısından aile ve çocuk sahibi olmanın fark yaratıp yaratmadığının incelenmesi gerekmektedir.

Çalışmamızın sonuçları, insan zihninin doğal süreç içinde hayatta kalmaktan öte sosyal olarak evrimleştiğini, toplumsal normlar yaratmaya ve bunlara uygun davranmaya yöneldiğini, bireyler arasında denge sağlamaya çalıştığı varsayımını desteklemektedir. Elbette ki, bu çalışma böyle bir tezi test edebilmek için bir araya getirilen yapboz parçalarından sadece ikisini birleştirmeye çalışan bir başlangıç noktasıdır. Bu parçanın tablonun neresinde yer aldığını belirleyebilmek için sonuçlarımızın tekrar test edilmesi, kişileri yüz yüze getirerek gerçek para ile oynanması, ilginç bulguların MR cihazı altında da görüntülenerek beyin fonksiyonlarının belirlenmesi gerekmektedir. Ancak eldeki bulgulardan insanların rasyonelliğinin doğadaki ve hayvanlar arasındaki kurallar ve kararlar ile örtüşmediği de açıkça ortadadır.

Sosyal varlıklar olan insanlar, farklı karar verme stratejileri kullanmakta, diğer taraftan önceden öğrenilmiş davranışları da değerlendirmektedirler. Bu noktada incelenmesi gereken çelişkinin, kişisel tercihler ve demografik özellikler ile kurallar arasındaki asimetri olduğu düşünülebilir. Yani kurallar

bireylerin tercihlerini ön görüp sınırlandırmak maksadıyla konulduğu halde reel tercihler kurallara göre yeniden organize olabilmektedir ki bu durumda kurallar amaçlanan hedefe hizmet etmez hale gelebilmektedir, bu takdirde de beyindeki yönetici fonksiyonlarda ve birleştirici bölgelerde (prefrontal korteks) aktivasyon artışı gözlenebilir. Nörobilim aracılığıyla, bireysel ve toplumsal davranışları açıklamaya çalışan kuramların sorgulanması, bilimsel gelişmelere bağlı olarak yenilenmesi (veya bazı kuramların geçerliliğini tamamen kaybetmesi) dogmaların ortadan kalkması ve özgürleşme anlamına geldiği takdirde etik açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. İleride bu çalışmalar, bireyler üzerindeki önceden kabul edilmiş ancak doğal olmayan baskılayıcı unsurların tespit edilmesi ve ayrıştırılmasını, ahlaki baskıların ve bireyleri kontrol etmek amacıyla kullanılan yaklaşımların zayıflamasını sağlayabilir, ancak bu araştırmaların henüz emekleme evresinde olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Bolton, G.E., Zwick, R. (1995). Anonymity Versus Punishment İn Ultimatum Game Bargaining, *Games And Economic Behavior*, 10, 95–121
- Camerer, C. F. (2003). *Behavioral Game Theory*, Princeton University Press, Princeton, NJ
- Damasio, A. (1999). *Descartes'in Yanılgısı*, İstanbul, Varlık Yayınları, 91–165.
- Geary, D. C. (2005). *The Origin of Mind: Evolution of Brain, Cognition, and General Intelligence*, First Edition, American Psychology Association, Washington
- Falk, A., Fehr, E., Fischbacher, U. (2003). On The Nature Of Fair Behavior, *Economic Inquiry*, 41(1), 20-26
- Fehr, E., Gächter, S. (1998). Reciprocity And Economics: The Economic İmplications Of Homo Reciprocans, *European Economic Review*, 42, 845–859
- Frank, R. H. (1987). If Homo Economicus Could Choose His Own Utility Function,. Would He Want One With A Conscience? *American Economics Review*, 77, 593–604
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2006). Psikoloji Alt Grubu Rapor Özeti, *Sosyal Bilimler Öngörü Çalışması*, TÜBA, <[Http://Www.Tuba.Gov.Tr/Files_Tr/Yayinlar/Yayin_Data/Sosbil-Ozeti.Pdf](http://www.tuba.gov.tr/files_tr/yayinlar/yayin_data/sosbil-ozeti.pdf).
- Montague, R. P., Berns, G. S. (2002). Neural Economics and the Biological Substrates Of Valuation, *Neuron* 36, 265–284.
- Öhman, A. (2002). Automaticity And The Amygdale: Nonconscious Responses To Emotional Faces, *Current Directions İn Phychological Science*, 11, 62–66
- Peker, G. (2004). Nöroetik, III. Ulusal Sinirbilimleri Kongresi, 7-11 Nisan 2004 Pamukkale Üniversitesi, [Http://Sinirbilim.Pamukkale.Edu.Tr/K7.Htm](http://sinirbilim.pamukkale.edu.tr/K7.htm).
- Preston, S. D., De Waal, F. B. M. (2002). Empathy: Its Ultimate And Proximate Bases, *Behavioral And Brain Sciences*, 25(1), 1–71
- Sanfey, Alan. G., Rilling, J. K., Aronson, J. A., Nystrom, L. E., Cohen, J. D. (2004). The Neural Correlates Of Theory Of Mind Within İnterpersonal Interactions, *Neuroimage*, 22, 1694–1703
- Uçar, M., Ataç, A. (2006). *Biyoteknolojinin Sinir Bilim Uygulamalarında Geline Nöroloji Mı, Biyolojik Robot Mu?*, Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Tıp Tarihi ve Deontoloji A.D.
- Uslu, T. (2006). Nöroiktisat Perspektifinden Beyin Fonksiyonları Ve Kompleks Sosyal Dinamiklerin Çözümlemesine Doğru, *Online Presentation Notes*, METU, brain.ii.metu.edu.tr/tuslu.htm.

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE KAYNAK KISITLARI ALTINDA MAKSİMUM KÂRI SAĞLAYACAK MAMUL KARMASININ DOĞRUSAL PROGRAMLAMA KULLANILARAK BELİRLENMESİNE AİT BİR MODEL ÖRNEĞİ

Ali ALAGÖZ
Selçuk Üniversitesi
İİBF
aalagoz@selcuk.edu.tr

Abdullah Oktay DÜNDAR
Selçuk Üniversitesi
Akören MYO
aodundar@selcuk.edu.tr

Muhammed BEZİRCİ
Selçuk Üniversitesi
Akören MYO
mbezirci@selcuk.edu.tr

ÖZET

Ekonomik değişimlerin yaşandığı, bilgiye dayalı rekabetinin önem kazandığı günümüzde kaynakların minimum maliyet ve maksimum kârı sağlayacak şekilde kullanılması işletmeler için temel gerekliliktir. Doğrusal programlama, işletmelerin sahip oldukları kaynakları kullanırken vermiş olduğu alternatif kararlar arasından optimum seçeneği göstererek, üretim planlama kararlarına yol gösteren matematiksel modellerden en çok kullanılanıdır. Bu çalışmada, çoklu hammadde girdisinin belirli karışım yüzdeleri ile çıktı elde edilmesi ve bu çıktıların karışımlarından da mamul elde edilen un sanayi sektöründe, maksimum kârı sağlayacak optimum mamul karmasının belirlenmesi amacıyla hipotetik verilere dayalı, kaynak kısıtları altında, çok ürünli, doğrusal programlama modeli geliştirilmiş ve bu model bilgisayar paket programı ile çözülerek, sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kar Maksimizasyonu, Üretim Planlama, Doğrusal Programlama.

1. GİRİŞ

Üretim yöneticileri, üretim planlarının hazırlanması aşamasında, işletmenin kârlılık, üretkenlik ve ürünün kalitesini doğrudan etkileyen, çok çeşitli ve önemli bir takım kararlar almak durumundadır (TOP, 2006, s. 95). Hammadde, yarı mamul veya mamul stok seviyelerini değiştirme, eksik kapasite çalışma, kapasite arttırma, fazla mesai yapma veya dışarıdan satın alma gibi. Karar verme aşamasında değerlendirilmesi gereken ve sonucu etkileyecek olan faktörlerin sayıca çokluğu ve bu faktörlerin birbirlerini etkileme düzeyleri, çeşitli bilimsel yaklaşımların kullanılmasını gerekli kılmıştır. Doğrusal programlama belirli bir amacı gerçekleştirmek için sınırlı kaynakların en etkin kullanımını ve çeşitli alternatifler arasında en optimum dağılımını sağlayan yöneylem araştırma tekniklerinden biridir. Doğrusal programlama modelleri üç adet bileşenden oluşmaktadır. Bunlar amaç fonksiyonu(kar maksimizasyonu/maliyet minimizasyonu), alternatif seçenekler ve çeşitli kaynak kısıtlarıdır. Kâr maksimizasyonu problemlerinde amaç fonksiyonunda ürünlerin modele kâr katkısı kullanılmaktadır. Ancak bu çalışmada maksimum kâr, amaç fonksiyonunda işletmenin gelirlerinden maliyetleri çıkartılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Ülkemizdeki tüketiciler tarafından yoğun olarak tüketilen ekmeğin hammaddesi olan unun üretildiği bir un fabrikasında kaynak kısıtları altında maksimum kârı sağlayacak optimum mamul karmasının belirlenmesi amacıyla hipotetik verilere dayalı, doğrusal programlama modeli oluşturulması ve sektördeki bütün işletmeler için de uygulanabilir olması amaçlanmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde, doğrusal programlama kullanılarak işletmelerin karar verme problemlerine çözüm aranan pek çok uygulama vardır. Thomas (1971: B474-B484), üretim ve reklam düzeylerini belirlemek üzere kârı maksimize eden doğrusal programlama modeli geliştirmiştir. Grant ve diğerleri(1987: 69-72), işletme kaynaklarının optimal dağıtımına yönelik çalışmalarında, bir özel hastanenin reklam bütçesini reklamla ulaşılan toplam kişi sayısını maksimize edecek şekilde hangi reklam türüne nasıl dağıtacağını belirleyen doğrusal programlama modeli geliştirmiştir. Stapleton, ve diğerleri (2003: 54-62), işletmenin, farklı ülke pazarlarında ne kadar iş hacmi yaratması gerektiğini belirlemek için kazancı maksimize eden bir doğrusal programlama modeli geliştirmiştir. Karayılmazlar ve diğerleri (2000:11-18) ürün bileşimini

optimize etmeyi amaçlayan çalışmalarında, bir yongalevha fabrikasının kârını maksimize eden doğrusal programlama modeli geliştirmişlerdir. Cankurt ve diğerleri (2004:51-56) ürün bileşimini optimize etmeyi amaçlayan çalışmalarında, Andan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Çiftliğinde kârı maksimize eden doğrusal programlama modeli geliştirmişlerdir. Bircan ve diğerleri(2004:131-149) kârı maksimize etmeyi amaçlayan çalışmalarında bir çimento işletmesinde optimum kapasite kullanımı için bir pazar sınırlaması modeli geliştirilmiş, oluşturulan model ile fiili durumdaki işletmenin dar boğaz oluşturan üniteleri ve atıl kapasiteleri belirlenmiştir. Seçme (2005), bir un fabrikasında aylık kârı maksimize eden üretim planlama modeli geliştirmiş, modeli klasik doğrusal programlama ve bulanık doğrusal programlama kullanarak çözmüş ve sonuçları karşılaştırmıştır.

3. UYGULAMA

Bu çalışmada, kepekli ekmek üretiminde kullanılmak üzere mamul elde edilen un sanayi sektöründe, maksimum kârı sağlayacak optimum mamul karmasının belirlenmesi amacıyla **hipotetik verilere dayalı**, kaynak kısıtları altında, çok ürünli, doğrusal programlama modelinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

3.1 Un Üretim Süreci

Un fabrikaları buğday alım kararını buğdayın analiz sonucuna göre vermektedir. Analiz edilen buğdaylar sınıflandırılmakta kuru buğday silolarında özelliklerine göre depolanmaktadır. Gelen ürün işletme depolarında çoğu kez aylarca, bazı durumlarda da yeni hasat mevsimine kadar korunabilmektedir. (Özkaya, 2005:69). Buğdayın içindeki sap, saman, başak, toprak, gibi yabancı maddeler posta çöp sasörü ve hava kilidi vasıtasıyla kabaca temizlenir. Çöp sasöründen geçirilmiş buğday, kuru buğday silo üstü konveyörü aracılığı ile kalitelerine göre ayrılarak buğday silolarına depolanır (Mirzaoglu,2008.30). Değirmene özellikleri farklı olan buğdaylar gelebilir. Birbiriyle belli oranlarda karıştırılıp istenen özelliklerde buğday karışımları yapılabilir. İstenen özellikte bir karışım elde edebilmek için değişik kalitedeki buğdayların değişik oranlarda hassas bir şekilde karıştırılmasına paçal yapma denir (Özkaya, 2005:238). İstenilen özellikte unun üretilmesi her şeyden önce sağlam, sağlıklı ve yabancı madde içermeyen buğdayın kullanılması gerekir. Dolayısıyla yabancı ve istenmeyen maddelerin öğütme işleminden önce buğday içerisinde temizlenmeleri gerekmektedir (Özkaya, 2005:238). Buğdayın tavlama işlemi öğütülecek buğdayın rutubet oranını belli düzeye getirme ve rutubetin tane içerisinde homojen olarak dağılımını sağlama işlemidir. Öğütme işleminden önce tavlama buğday tanesinin fiziksel yapısını öğütmeye uygun hale getirir(Özkaya, 2005:249). Tavlama ile buğdaydaki rutubet fazla olur ise randıman düşecektir, aksi durumunda yani rutubet az olur ise unda kül arttığından dolayı kalite düşecektir (Seçme,2003:59). Temizlenmiş ve tavlama işlemi yapılmış buğdayın sürekli ve düzgün bir akışla işletmenin kırma sistemine gelmesi ile öğütme işlemi başlamış olur. Buğdayın öğütülmesinde amaç tanenin endosperm kısmını mümkün olduğunca kabuk ve ruşeymden ayırmak, ayrılan endospermi ise incelterek un haline getirmektir. Öğütme işlemi esas olarak kırma, ufalama, ayırma ve sınıflama işlemlerini kapsar. Kırma ve ufalama işlemleri vals adı verilen makineler tarafından yapılmaktadır (Özkaya, 2005:297).

3.2. Materyal ve Metot

Hipotetik verilere dayalı bu modelde un üretimi yapan işletme dört tip buğday kullanmakta ve her bir buğday çeşidini 500 ton buğday depolama kapasitesine sahip kuru buğday silolarında depolamaktadır. İşletme 2 tip un üretimi için buğdayların belirli oranlarda karışımı ile 2 tip paçal yapmaktadır. Konya Ticaret Borsasında 29.12.2009 tarihinde gerçekleşen satış verilerinden rastgele seçilerek alınan buğday çeşitleri en az fiyat ve en çok fiyatlarının aritmetiksel ortalamaları alınarak buğdayların maliyeti (alış fiyatları) belirlenmiştir. Buğdayların işletmeye maliyeti (alış fiyatı) Tablo 1’de ve paçallardaki karışım oranları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo-1: Buğdayların alış fiyatları

Satış Gerçekleşen Malların Fiyat Hareketleri			BUĞDAY ALIM FİYATI (TL/TON)
Buğday Cinsi	En Az Fiyat	En Çok Fiyat	
B ₁ - AHMETAĞA	464,000	464,000	464,00
B ₂ - BEZOSTAJA	454,000	570,000	512,00
B ₃ - ESPERİA	535,000	535,000	535,00
B ₄ - GEREK	445,000	490,000	467,50

Tablo-2: Buğdayların paçallardaki karışım oranları

Buğday Tipi	Paçal 1 (P ₁)	Paçal 2 (P ₂)
B ₁ - AHMETAĞA	%25	%30
B ₂ - BEZOSTAJA	-	%60
B ₃ - ESPERİA	%50	-
B ₄ - GEREK	%25	%10

Üretim süreci boyunca temizleme işlemi ile paçal ağırlığında %3'lük fire ve kayıplar meydana gelirken, tavlama işlemi ile paçal ağırlığında %6'lık bir artış gerçekleşmektedir. Tavlama sonrası B1 ambarından geçen paçal ağırlığında %3'lük bir artış olmaktadır. Öğütme işlemi sırasında öğütme bölümünün ısısından dolayı paçal ağırlığında %2,5'luk bir nem kaybı oluşmaktadır. Öğütme işlemi sonunda elde edilen çıktının %75'ini beyaz un, %3'nü esmer un, %5'ini ince kepek, %5'ini razmol ve geriye kalan %12'lik kısmını kaba kepek oluşturmaktadır. Öğütme işlemi sonrasında elde edilen çıktılar belirli oranlarda karışımından kepekli ekmek yapımında kullanılan un elde edilmektedir. UN1 yapımında kullanılan paçaldan elde edilen beyaz unun %100, esmer unun %100, ince kepeğin %60'ı, razmolun %60'ı ve kaba kepeğin %25'i kullanılmaktadır. UN2 yapımında kullanılan paçaldan ise elde edilen beyaz unun %100, esmer unun %100, ince kepeğin %100, razmolun %100 kullanılmakta ve kaba kepek hiç kullanılmamaktadır. Un fabrikalarında kapasite değirmenin sahip olduğu vals makinesi ile belirlenmektedir. Her bir vals makinesi 15 ton/24 saat buğday kırma kapasitesine sahiptir. İşletmede 8 adet vals makinesi olduğu varsayılmıştır. İşletmenin günlük her biri 8 saatten oluşan iki vardiyada üretim yaptığı varsayılmıştır. Bunun nedeni gün içinde elektrik fiyatlarının yüksek olduğu zaman dilimlerinde işletmenin maliyetleri artmaktadır. Dolayısıyla elektrik fiyatlarının yüksek olduğu zamanda işletme çalışmak istememektedir. Gece Vardiyası 22:00'dan 06:00'ya kadar, gündüz vardiyası ise 06:00'dan 14:00'e kadardır. İşletme tavlama işleminden sonra, öğütme işleminden önce B1 ambarından geçen bir ton paçal için 60 kW elektrik tüketmektedir. Elektrik fiyatları TEDAŞ tarafından yayınlanan 2010 yılı fiyat listesinden alınarak elde edilmiştir. İşletme temizleme bölümü öncesi oluşturulan bir ton paçal başına 30 TL genel üretim giderlerine katlanmaktadır. İşletme her bir vardiyada günde 8 saat, haftada 7 gün ve ayda 4 hafta çalıştığı varsayılarak, bir vardiyada aylık toplam öğütme bölümünden geçecek 960 ton buğdayı işleyebilecektir. Üretilen unların talep miktarı ve fiyatları ve üretim sonucunda üretilip de un yapımında kullanılmayan ince kepek, razmol ve kaba kepek gibi ürünlerin fiyatları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo-3: Elektrik Alış Fiyatları

Gündüz	Puant	Gece
kr/kWh	kr/kWh	kr/kWh
15,209	26,221	7,290
Çok zamanlı tarife uygulamasında Gündüz 06-17, Puant 17-22, Gece 22-06 saatleri arasındır.		

Tablo-4: Ürünlerin Talep Miktarı Ve Satış Fiyatları

Ürün	Talep miktarı	Satış fiyatı (ton/tl)
Un 1	850	800
Un 2	500	830
İnce Kepek	---	400
Razmol	---	380
Kaba Kepek	---	230

Yukarıdaki hipotetik veriler ışığında amacımız işletmenin aylık kârını maksimize eden optimum ürün karışımını bulmaktır. Bu üretim planlama probleminin çözümü için doğrusal programlama modeli kullanılmış ve WinQSB Version 1.0 for Windows programında kodlanmıştır. Oluşturulan model 70 iterasyon adımıyla çözülmüştür.

3.2.1 Notasyonlar

GNB_{ik}	Gündüz vardiyasında oluşturulan i tip paçaldaki k tip buğday miktarı
GCB_{ik}	Gece vardiyasında oluşturulan i tip paçaldaki k tip buğday miktarı
GNB_k	Gündüz vardiyasında kullanılan k tip buğday miktarı toplamı
GCB_k	Gece vardiyasında kullanılan k tip buğday miktarı toplamı
GNP_i	Gündüz vardiyasında oluşturulan i tip paçal miktarı
GCP_i	Gece vardiyasında oluşturulan i tip paçal miktarı
$B1GNP_i$	Gündüz vardiyasında B1 ambarından geçen i tip paçal (tavlama sonrası) miktarı
$B1GCP_i$	Gece vardiyasında B1 ambarından geçen i tip paçal (tavlama sonrası) miktarı
$B1GNPT$	Gündüz vardiyasında B1 ambarından geçen paçal miktarı toplamı
$B1GCPT$	Gece vardiyasında B1 ambarından geçen paçal miktarı toplamı
$GNSC_i$	Gündüz vardiyasında i tip paçaldan (öğütme sonrası) elde edilen son çıktı miktarı
$GCSC_i$	Gece vardiyasında i tip paçaldan (öğütme sonrası) elde edilen son çıktı miktarı
$GNBU_i$	Gündüz vardiyasında üretilen i tip beyaz un miktarı
$GCBU_i$	Gece vardiyasında üretilen i tip beyaz un miktarı
$GNEU_i$	Gündüz vardiyasında üretilen i tip esmer un miktarı
$GCEU_i$	Gece vardiyasında üretilen i tip esmer un miktarı
$GNIK_i$	Gündüz vardiyasında üretilen i tip ince kepek miktarı
$GCIK_i$	Gece vardiyasında üretilen i tip ince kepek miktarı
GNR_i	Gündüz vardiyasında üretilen i tip razmol miktarı
GCR_i	Gece vardiyasında üretilen i tip razmol miktarı

GNKK _i	Gündüz vardiyasında üretilen i tip kaba kepek miktarı
GCKK _i	Gece vardiyasında üretilen i tip kaba kepek miktarı
GNUN _i	Gündüz vardiyasında üretilen i tip un miktarı
GCUN _i	Gece vardiyasında üretilen i tip un miktarı
UNT _i	Gündüz ve gece vardiyasında üretilen i tip un miktarı toplamı
KIK	Un üretiminde kullanılmayıp elde kalan ince kepek miktarı toplamı
KR	Un üretiminde kullanılmayıp elde kalan razmol miktarı toplamı
KKK	Un üretiminde kullanılmayıp elde kalan kaba kepek miktarı toplamı
BKM _i	Gündüz ve gece vardiyasında i tip buğdaydan kullanım miktarı toplamı
B1GNP K	Gündüz vardiyasında kullanılan kapasite miktarı
B1GCP K	Gece vardiyasında kullanılan kapasite miktarı
BK _i	i. tip paçalı oluşturan buğday çeşitlerinin kümesi
P _k	k. tip buğdayın yer aldığı paçal tiplerinin kümesi
bo _{ik}	Gündüz ve Gece vardiyasında k. tip buğdayın i. tip paçaldaki karışım yüzdesi
ft	Gündüz ve Gece vardiyasında tavlama işlemi sonrasında elde edilecek paçanın oranı
sc	Gündüz ve Gece vardiyasında paçaların öğütme sırasındaki nem kaybını gösteren oran
bu	Gündüz ve Gece vardiyasında öğütme sonrası son çıktının beyaz una dönüşüm oranı
eu	Gündüz ve Gece vardiyasında öğütme sonrası son çıktının esmer una dönüşüm oranı
ik	Gündüz ve Gece vardiyasında öğütme sonrası son çıktının ince kepeğe dönüşüm oranı
r	Gündüz ve Gece vardiyasında öğütme sonrası son çıktının razmolun dönüşüm oranı
kk	Gündüz ve Gece vardiyasında öğütme sonrası son çıktının kaba kepeğe dönüşüm oranı
ui	Gündüz ve Gece vardiyasında üretilen ince kepek miktarının nihai una karışım oranı
ur	Gündüz ve Gece vardiyasında üretilen razmol miktarının nihai una karışım oranı
uk	Gündüz ve Gece vardiyasında üretilen kaba kepek miktarının nihai una karışım oranı
ir	Gündüz ve Gece vardiyasında nihai unda kullanılmayan ince kepek ve razmol oranı
ke	Gündüz ve Gece vardiyasında nihai unda kullanılmayan kaba kepek oranı
UTM	Nihai ürün olan 1 numaralı undan talep edilen miktar
UTN	Nihai ürün olan 2 numaralı undan talep edilen miktar
gne	gündüz vardiyasında harcanan 1 kW elektriğin satış fiyatı
gce	gece vardiyasında harcanan 1 kW elektriğin satış fiyatı
gum	Gündüz ve gece vardiyasında 1 ton paçal(temizleme ve tavlama öncesi üretilen paçal) başına düşen genel üretim gideri
un _i	i tip unun bir tonunun satış fiyatı
kr	razmolun bir tonunun satış fiyatı
b _k	k tip buğdayın alış fiyatı
kik	ince kepeğin bir tonunun satış fiyatı
kkk	kaba kepeğin bir tonunun satış fiyatı
BSK	Buğday silolarının kapasitesi

3.2.2. Amaç Fonksiyonu:

Max

$$\sum_{i=1}^I un_i (GNUN_i + GCUN_i) + kik KIK + kr KR + kkk KKK - \sum_{k=1}^K b_k (GNB_k + GCB_k) - gne B1GNPT - gce B1GCPT - \sum_{i=1}^I gum(GNP_i + GCP_i) \quad (1)$$

3.2.3 Kısıtlayıcı Şartlar

$GNB_{ik} = bo_{ik} GNP_i, GCB_{ik} = bo_{ik} GCP_i$	$(i=1, \dots, I)$	(2)
$GNB_k = \sum_{i \in P_k} GNB_{ik}, GCB_k = \sum_{i \in P_k} GCB_{ik}$	$(k=1, \dots, K)$	(3)
$GNB_i = \sum_{k \in BK_i} GNB_{ik}, GCB_i = \sum_{k \in BK_i} GCB_{ik}$	$(i=1, \dots, I)$	(4)
$B1GNP_i = ft GNP_i, B1GCP_i = ft GCP_i$	$(i=1, \dots, I)$	(5)
$GNSC_i = sc B1GNP_i, GCSC_i = sc B1GCP_i$	$(i=1, \dots, I)$	(6)
$GNBU_i = bu GNSC_i, GCBU_i = bu GCSC_i$	$(i=1, \dots, I)$	(7)

$GNEU_i = eu \text{ GNSC}_i \quad GCEU_i = eu \text{ GCSC}_i$	$(i=1, \dots, I)$	(8)
$GNIK_i = ik \text{ GNSC}_i \quad GCIK_i = ik \text{ GCSC}_i$	$(i=1, \dots, I)$	(9)
$GNR_i = r \text{ GNSC}_i \quad GCR_i = r \text{ GCSC}_i$	$(i=1, \dots, I)$	(10)
$GNKK_i = kk \text{ GNSC}_i \quad GCKK_i = kk \text{ GCSC}_i$	$(i=1, \dots, I)$	(11)
$GNUN_1 = GNBUN_1 + GNEU_1 + ui \text{ GNIK}_1 + ur \text{ GNR}_1 + uk \text{ GNKK}_1$		(12)
$GCUN_1 = GCBUN_1 + GCEU_1 + ui \text{ GCIK}_1 + ur \text{ GCR}_1 + uk \text{ GCKK}_1$		(13)
$GNUN_2 = GNBUN_2 + GNEU_2 + GNIK_2 + GNR_2$		(14)
$KIK = ir (GNIK_1 + GCIK_1)$		(15)
$KR = ir (GNR_1 + GCR_1)$		(16)
$KKK = ke (GNKK_1 + GCKK_1) + GNKK_1 + GCKK_1$		(17)
$GNB_1 + GCB_1 \leq BSK$	$(i=1, \dots, I)$	(18)
$B1GNPT = \sum_{i=1}^I B1GNP_i$	$(i=1, \dots, I)$	(19)
$B1GCPT = \sum_{i=1}^I B1GCP_i$	$(i=1, \dots, I)$	(20)
$GNUN_1 + GCUN_1 \geq UTM$		(21)
$GNUN_2 + GCUN_2 \geq UTN$		(22)

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Model çözüm sonuçlarını gösteren Ek-1 incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Üretimde kullanılan hammadde olan buğday kullanım miktarları incelendiğinde, 1 numaralı buğday olan Ahmetağa'dan gündüz vardiyasında (GNB1) 260,2095 ton ve gece vardiyasında (GCB1) 233,0097 ton olmak üzere toplamda (BKM1) 493,2192 ton kullanılmış olup kullanıma hazır 6,7808 ton halen bulunmaktadır. 2 numaralı buğday olan Bezostaja'dan gündüz vardiyasında (GNB2) 500ton ve gece vardiyasında (GCB1) 0 ton olmak üzere toplamda (BKM2) 500 ton kullanılmış olup, bulunan buğdayın tamamının kullanıldığı görülmektedir. 3 numaralı buğday olan Esperia'dan gündüz vardiyasında (GNB3) 20,4190 ton ve gece vardiyasında (GCB3) 466,0194 ton olmak üzere toplamda (BKM3) 486,4384 ton kullanılmış olup, kullanıma hazır 13,5616 ton halen bulunmaktadır. 4 numaralı buğday olan Gerek'ten gündüz vardiyasında (GNB4) 93,5428 ton ve gece vardiyasında (GCB4) 233,0097 ton olmak üzere toplamda (BKM4) 326,5525 ton kullanılmış olup, kullanıma hazır 173,4475 ton halen bulunmaktadır. UN1 üretiminde kullanılmak üzere hazırlanan paçal 1'den gündüz vardiyasında (GNP1) 40,8379 ton ve gece vardiyasında (GCP1) 932,0388 ton hazırlanmıştır. UN2 üretiminde kullanılmak üzere hazırlanan paçal 2'den gündüz vardiyasında (GNP2) 833,3333 ton ve gece vardiyasında (GCP2) 0 ton hazırlanmıştır.

Maksimizasyon problemlerinde üretim yaptıkça işletme kârı da artmaktadır. Dolayısıyla model kaynaklar ve kısıtlar elverdiği ölçüde kapasitenin tamamını kullanmaya çalışmaktadır. Gündüz vardiyasında (B1GNPT) 900,3964 ton buğday işlenmiş, 59,6036 tonluk buğday işleme kapasitesi kullanılmamıştır. Gece vardiyasında (B1GCPT) ise 960 tonluk buğday işleme kapasitesinin hepsinin kullanıldığı görülmektedir. Gece vardiyasının tamamının kullanılma nedeni daha düşük olan elektrik fiyatlarıdır. Elektrik kullanımı işletme giderlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Modelde gündüz ve gece vardiyasında B1 ambarından geçen bir ton başına katılan elektrik maliyetleri incelendiğinde, işletme gündüz vardiyasında 8.332.2690 TL, gece vardiyasında ise 4.199,0400 TL elektrik giderine katlanmıştır. Üretimin esas amacı olan UN1 ve UN2 için üretim sonuçları incelendiğinde, Un1'den gündüz vardiyasında (GNUN1) 35,68 ton ve gece vardiyasında (GCUN1) 814,32 ton olmak üzere toplamda (UNT1) 850 ton üretim yapılarak talebin alt sınırında üretim miktarına ulaşılmıştır. Un2'den ise gündüz vardiyasında (GNUN2) 736,45 ton üretim ve gece vardiyasında (GCUN2) 0 ton olmak üzere toplamda (UNT2) 736,4500 ton üretim yapılarak 500 ton olan talebin üstünde bir üretim miktarına ulaşılmıştır. Un2'den daha fazla üretilme nedeni modele olan kâr katkısının daha fazla olmasıdır. Öğütme işlemi sonunda elde edilen ve UN1 ve UN2 üretiminde kullanılmayan ince kepek (KIK) miktarı 19,5402 ton, razmol(KR) miktarı 19,5402 ton ve kaba kepek(KKK) miktarı 188,3560 tondur. Bu veriler ışığında, işletmenin elde edebileceği kâr açısından, modelde **385.337,60 TL/Ay** getiri söz konusudur. Gölge

fiyatlar incelendiğinde 2 numaralı buğday olan Bezostaja'dan toplam kullanım miktarında (BKM2) 1 tonluk artış olması halinde modele olan kâr katkısının 380,8998 lira olacağı, gece vardiyasının kapasitesinde (B1GCP K) 1 tonluk artış yapılması halinde modele olan kâr katkısının 4,8800 lira olacağı ve UN1 toplam üretim miktarında (UNT1) yapılacak 1 tonluk artışın modele olan kâr katkısının 223,7681 lira olacağı görülmektedir.

Maksimizasyon problemlerinde üretim yaptıkça işletme kârı da artmaktadır. Dolayısıyla model kaynaklar ve kısıtlar elverdiği ölçüde kapasitenin tamamını kullanmaya çalışmaktadır. Ancak model incelendiğinde kapasitenin tamamının kullanılmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise üretim sürecinde kullanılan buğdayların depolandığı siloların sınırlı kapasitesidir. Modelde kullanılan silo kapasiteleri artırılabilirse işletme tam kapasite çalışma imkânına kavuşabilecektir. Bundan sonraki çalışmalar için, modele bütçe kısıtı eklenerek finansal kısıtların olması sağlanabilir. Paçal oluşturma kararı buğdayın analiz sonuçlarının değerlendirilerek, istenen un kalitesinin elde edilmesi ile ilgilidir. Modele buğday analizleri eklenerek en uygun paçal karışım oranlarının bulunması sağlanabilirse model kendi içerisinde tüm üretim kararlarını içerecek şekilde geliştirilebilir.

EK 1 - Çözüm Sonuçları

Decision Variable	Solution Value	Unit Cost or Profit c(j)	Total Contribution	Reduced Cost	Basis Status	Allowable Min. c(j)	Allowable Max. c(j)
GNB1	260,2095	-464,0000	-120.737,2000	0	basic	-M	-443,8944
GNB2	500,0000	-512,0000	-256.000,0000	0	basic	-M	M
GNB3	20,4190	-535,0000	-10.924,1500	0	basic	-M	-524,9472
GNB4	93,5428	-467,5000	-43.731,2700	0	basic	-M	-447,3944
GCB1	233,0097	-464,0000	-108.116,5000	0	basic	-484,1056	0
GCB2	0	-512,0000	0	0	basic	-M	M
GCB3	466,0194	-535,0000	-249.320,4000	0	basic	-545,0528	0
GCB4	233,0097	-467,5000	-108.932,0000	0	basic	-487,6056	0
GNP1	40,8379	-30,0000	-1.225,1380	0	basic	-M	-24,9736
GNP2	833,3333	-30,0000	-25.000,0000	0	basic	-M	M
GCP1	932,0388	-30,0000	-27.961,1600	0	basic	-35,0264	M
GCP2	0	-30,0000	0	0,0000	at bound	-M	M
B1GNPT	900,3964	-9,2540	-8.332,2690	0	basic	-M	-4,3740
B1GCPT	960,0000	-4,3740	-4.199,0400	0	basic	-9,2540	M
GNUN1	35,6800	800,0000	28.544,0000	0	basic	-M	805,7530
GNUN2	736,4500	830,0000	611.253,5000	0	basic	-M	M
GCUN1	814,3200	800,0000	651.456,0000	0	basic	794,2470	M
GCUN2	0	830,0000	0	0	basic	-M	M
KIK	19,5402	400,0000	7.816,0920	0	basic	-M	M
KR	19,5402	380,0000	7.425,2870	0	basic	-M	M
KKK	188,3560	230,0000	43.321,8900	0	basic	-M	M
Objective	Function	(Max.) =	385.337,6000	(Note:	Alternate	Solution	Exists!!)
Constraint	Left Hand Side	Direc.	Right Hand Side	Slack or Surplus	Shadow Price	Allow. Min. RHS	Allow. Max. RHS
BKM1	493,2192	<=	500,0000	6,7808	0	493,2192	M
BKM2	500,0000	<=	500,0000	0	380,8998	339,4664	513,5616
BKM3	486,4384	<=	500,0000	13,5616	0	486,4384	M
BKM4	326,5525	<=	500,0000	173,4475	0	326,5525	M
B1GNP K	900,3964	<=	960,0000	59,6036	0	900,3964	M
B1GCP K	960,0000	<=	960,0000	0	4,8800	900,3964	1.002,0630
UNT1	850,0000	>=	850,0000	0	223,7681	814,3200	873,6975
UNT2	736,4500	>=	500,0000	236,4500	0	-M	736,4500

KAYNAKÇA

- Bircan H. Ve Kartal Z.(2004). Doğrusal Programlama Tekniği İle Kapasite Planlaması Yaklaşımı ve Çimento İşletmesinde Bir Uygulaması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 5(1) : 131 - 149
- Cankurt M. ve Konak K.(2004). ADÜ Ziraat Fakültesi Uygulama Çiftliğinde Tarla Bitkileri Şubesi Üretim Planlaması, *Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*. 1(2) : 51 - 56

- Grant, E.W. ve Hendon, F.N. (1987). An Application of Linear Programming in Hospital Resource Allocation, *Journal of Health Care Marketing*. 7(3): 69-72.
- Karayılmazlar, S. ve Balaban, E.(2000). Yongalevha Endüstrisinde Bir Yöneylem Araştırması Uygulaması, *Turkish Journal of Agriculture and Forestry*,24 : 11-18
- Özkaya, H. ve Özkaya B. (2005). *Öğütme Teknolojisi*. Ankara:Gıda Teknolojisi Derneği Yayınları No:30
- Thomas, J. (1971). Linear Programming Models for Production-Advertising Decisions.,*Management Science*. 17(8): B474-B484.
- Top, A.(2006). *Üretim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Seçme, G.(2003).Un Sanayiinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Üretim ve Kalite Sorunları: Nevşehir Örneği. İçinde R. Yıldız, Ş. Özgener, O. Çoban (Editörler), *Nevşehir Ekonomisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Un Sanayii Örneği*(ss. 57-80). Nevşehir: Nevşehir Ticaret Borsası
- Seçme, N. (2005). Klasik Doğrusal Programlama Ve Bulanık Doğrusal Programlamanın Karşılaştırmalı Bir Analizi: Üretim Planlama Örneği (*Yüksek Lisans Tezi*).Kayseri:Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Stapleton, D.M., Hanna, J.B. ve Markussen, D. (2003). Marketing Strategy Optimization: Using Linear Programming to Establish an Optimal Marketing Mixture, *American Business Review*. 21(2): 54-62.
- Mirzaoglu, İ.(2008). PLC ve SCADA Kullanarak İrmik Üretim Sisteminin Otomasyonu (*Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

TÜRKİYE VE AB ÜLKELERİ'NDE TARIM İŞLETMELERİNİN ÇOK BOYUTLU ÖLÇEKLEME ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Tayfun ÇUKUR
Muğla Üniversitesi
Milas Sıtkı Koçman MYO
İktisadi ve İdari Programlar Bölümü
tayfunc@mu.edu.tr

Gamze SANER
Ege Üniversitesi
Ziraat Fakültesi
Tarım Ekonomisi Bölümü
gamze.saner@ege.edu.tr

Figen ÇUKUR
Muğla Üniversitesi
Milas Sıtkı Koçman MYO
İktisadi ve İdari Programlar Bölümü
figenc@mu.edu.tr

Volkan DAYAN
Muğla Üniversitesi
Milas Sıtkı Koçman MYO
İktisadi ve İdari Programlar Bölümü
volkan.dayan@mu.edu.tr

ÖZET

Tarım, Türkiye için Avrupa Birliği'ne (AB) üyelikte önemli bir sektör konumundadır. Bu çalışmada AB ülkeleri ve Türkiye'deki tarım işletmelerinin yapısal durumu bazı ölçütler açısından değerlendirilmiştir. AB ülkeleri ve Türkiye'deki tarım işletmelerinin yapısal durumunu ortaya koyabilmek için belirlenen bu ölçütler iki grup altında toplanmıştır. AB'ye üye olan 27 ülke ile Türkiye'nin tarım işletmelerinin benzerlik ve farklılıkları, belirlenen değişkenler açısından Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi (ÇBÖA) yardımıyla karşılaştırılmıştır. ÇBÖA belirtilen 28 ülke için iki ve üç boyutlu olarak gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Türkiye, Avrupa Birliği, Çok Boyutlu Ölçekleme.

1. GİRİŞ

Tarım sektörü, Türkiye ve AB ülkelerinin de dahil olduğu birçok ülkede nüfusun gıda maddeleri ihtiyacını karşılaması, tarıma dayalı sanayiye hammadde temin etmesi, nüfusun önemli bir bölümüne istihdam olanağı sağlaması, dış satıma ve milli gelire yaptığı katkılar nedeniyle, ekonomide önemli bir sektör olma özelliğini korumaktadır.

Bilindiği gibi tarımsal üretim tarım işletmelerinde gerçekleşmektedir. Tarımsal işletme “üretim faktörlerini kullanarak, bitkisel ve/veya hayvansal ürünlerin üretimi için tarımsal faaliyet yapan ve işletme içerisinde tarımsal ürünlerin üretimden sonra, koruma ve/veya işlemlerini yaparak, mamul veya yarı mamul hale getirmeye yönelik ekonomik faaliyette bulunan birim” olarak tanımlanmaktadır (Anonim, 2003). Tarım işletmelerinin yapısı ülkelerin tarımsal üretim potansiyeli üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle ülkeler işletme ölçeğinin küçülmesini önleyici çeşitli önlemler almaktadır.

Türkiye ve AB ülkelerinin tarımsal durumunu ortaya koyabilmek amacıyla Tablo 1 hazırlanmıştır. 2001 yılında yapılan Genel Tarım Sayımı sonucuna göre, Türkiye'de ortalama işletme genişliği, 59,9 dekadır (Anonim, 2004:27). AB'de ise ortalama işletme genişliğinin 125,90 dekar olduğu görülmektedir. Tarımda istihdam edilen nüfus Türkiye'de %26,4 iken, Avrupa Birliğinde %5,6'dır. GSMH'da tarımın payı Türkiye'de %8,7 iken, AB'de %1,8'dir. Bu oranının Türkiye'de yüksek olması Türkiye'de tarımın önemli bir sektör olduğunu göstermektedir. Toplam ihracat içinde tarım ürünleri ihracatının payı Türkiye'de %6,2 iken, AB'de %8,4, toplam ithalat içinde tarım ürünleri ithalatının payı Türkiye'de %3,4 iken, AB'de %7,4'dür.

Tablo 1: Türkiye ve AB'deki Bazı Göstergelerin Karşılaştırılması (2007)

GÖSTERGELER	TÜRKİYE	AB 27
Toplam Tarım Alanı (dekar)	184348224*	1724850500
Toplam İşletme Sayısı (adet)	3076649*	13700400
Ortalama İşletme Büyüklüğü (dekar)	59,9*	125,90
Toplam Nüfus (1000 kişi)	69689	495090
Toplam İstihdamda Tarımın Payı (%)	26,4	5,6
GSMH'da Tarımın Payı (%)	8,7	1,8
İhracatta Tarımın Payı (%)	6,2	8,4
İthalatta Tarımın Payı (%)	3,4	7,4

*2001 yılı verisidir.

Kaynak: Anonim, 2004; Eurostat, 2009a; Eurostat, 2009b; Eurostat, 2010

Bu çalışmada temel amaç, Türkiye ile AB'ye üye olan 27 ülkeyi belirlenen değişkenler açısından karşılaştırmaktır. Bu amaçla AB ülkeleri ve Türkiye'deki tarım işletmelerinin yapısal durumu bazı ölçütler açısından değerlendirilmiştir. Türkiye ve AB ülkelerinde tarım işletmelerinin sayısı, arazi genişlikleri, tarımda istihdam edilen nüfus vb. kriterler değerlendirmede kullanılan değişkenlerden bazılarıdır. Diğer taraftan AB ülkeleri ve Türkiye tarımsal üretim açısından da incelenmiştir.

2. MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın ana materyalini Avrupa Birliği ülkeleri ile Türkiye'nin tarımsal yapı ve tarımsal üretimi ile ilgili derlenen makro düzeydeki veriler oluşturmaktadır. Değişkenlerin modele dahil edilmesinde, tüm ülkelere ait verinin bulunabilirliği belirleyici faktör olmuştur. Çalışmada kullanılan değişkenler ve değişkenlere ait kriterler aşağıda sıralanmıştır:

Tarımsal yapı ile ilgili değişkenler:

- X₁: Tarım alanı (ha)
- X₂: Tarımsal işletme sayısı (adet)
- X₃: Ortalama işletme genişliği (ha)
- X₄: Tarımda istihdam edilen nüfus (kişi)
- X₅: Tarımda istihdam oranı (%)
- X₆: 5 hektardan daha düşük işletme genişliğine sahip işletme sayısı (adet)
- X₇: Toplam ihracat içinde tarım ürünleri ihracatının payı (%)
- X₈: Toplam ithalat içinde tarım ürünleri ithalatının payı (%)
- X₉: Traktör sayısı (adet)

Tarımsal üretim ile ilgili değişkenler

- X₁₀: Buğday verimi (kg/dekar)
- X₁₁: Patates verimi (kg/dekar)
- X₁₂: İnek sütü üretimi (lt)
- X₁₃: Sığır eti üretimi (ton)
- X₁₄: Bitkisel Üretim Değeri (Euro)
- X₁₅: Hayvansal Üretim Değeri (Euro)

Ülkelerin gruplandırılmasında çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemlerinden *Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi*'nden yararlanılmıştır.

Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi

Çok boyutlu ölçekleme analizi, n nesne ya da birim arasındaki p değişkene göre belirlenen uzaklıklara dayalı olarak nesnelerin k boyutlu ($k < p$) bir uzayda gösterimini elde etmeyi amaçlayan, böylece nesneler arasındaki ilişkileri belirlemeye yarayan bir yöntemdir (Özdamar, 2004: 501). Dolayısıyla bu yöntem hem bir veri indirgemesi, hem de nesneleri farklılıklarına göre sıralama ve sınıflama yapan çok değişkenli bir analizdir (Daşdemir ve Güngör, 2002: 9).

ÇBÖA'nın uygulama alanı çok geniştir. Hem metrik hem de metrik olmayan değişkenlere uygulanabilir. Ayrıca benzerlik ve farklılıklara göre değişik nesnelerin mümkün olan en az boyuttaki en iyi düzenlemesine ulaşma olanağı da vermektedir (İşler, 2008: 379).

ÇBÖA aşağıdaki altı adımda özetlenebilir (Özdamar, 2004:505).

- Veri tipine bağlı olarak standardizasyon yöntemlerinden uygun olan biri seçilerek dönüştürülmüş veri elde edilir.
- Veri tipine bağlı olarak uygun uzaklıklar matrisi hesaplanır.
- p değişkenli p boyutlu veri matrisine sahip olan n nesne ya da birimin (X_1, X_2, \dots, X_p) kaç boyutlu bir uzayda (X_1, X_2, \dots, X_k) ($k \leq p$) gösterilebileceğine karar verilir.
- Veri uzaklıkları (δ_{ij})'ye göre konfigürasyon uzaklıkları dij'nin regresyonu verinin tipine göre hesaplanır. Regresyon yöntemi veri tipine bağlı olarak doğrusal, polinomial ya da monotonik regresyon yöntemlerinden uygun olan biri olarak seçilir.
- Konfigürasyon uzaklıkları ile tahmini uzaklıklar arasındaki uygunluğu belirlemek amacıyla uygun bir istatistik olan stress istatistiği hesaplanır.
- k boyutuna göre birim ya da nesnelerin koordinatları elde edilir. Bu koordinatlar k boyutlu uzayda (map) gösterilerek her bir birim ya da nesnenin diğer birim ya da birimlere göre konumları görüntülenir.

Stress değerinin büyüklüğüne göre konfigürasyon uzaklıklarının orjinal uzaklıklara uyumluluğu Tablo 2'de gösterilmiştir (İşler, 2008:384; Atan, 2002:121; Ustaahmetoğlu, 2005:65; Azabağaoğlu ve diğerleri, 2003:118).

Tablo 2: Stress Değerleri ve Uyumluluk Düzeyleri

Stress değeri	Uyumluluk
≥ 0.20	Uyumsuz gösterim
$0.10 < 0.20$	Düşük uyum
$0.05 < 0.10$	İyi uyum
$0.025 < 0.05$	Mükemmel uyum
$0.00 < 0.025$	Tam uyum

Analiz çözümlerinde istenen durum, stress değerinin sıfıra yakın olmasıdır (Şahin ve diğerleri, 2006a:32).

Bu yöntem son yıllarda farklı alanlarda (pazarlama araştırmalarında, tarımın yapısal durumunu ortaya koymada, tarım politikası uygulamalarında, hayvancılığın teknik açıdan değerlendirilmesinde, işgücü kullanımının ortaya konulmasında, ormancılık alanında, tıp, psikoloji, sosyoloji alanında) yaygın şekilde kullanılabilmektedir (Daşdemir ve Güngör, 2002, Yenidoğan, 2008; Şahin ve diğerleri, 2006b, Şahin ve Miran, 2008).

3. BULGULAR

Tüm Değişkenlere Göre Konumlandırma

Türkiye ile 27 Avrupa Birliği ülkesini karşılaştırmak amacıyla belirlenen 15 değişken için ÇBÖA yapılmıştır. ÇBÖA iki ve üç boyutlu olmak üzere yapılmış ve üçüncü boyutta stress değeri azalırken, R^2 değerinin arttığı belirlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: İki ve Üç Boyutlu Konumlandırmada ÇBÖA Sonuçları

Boyut sayısı	Stress değeri	R^2 değeri
2	0,12274	0,95762
3	0,06091	0,98515

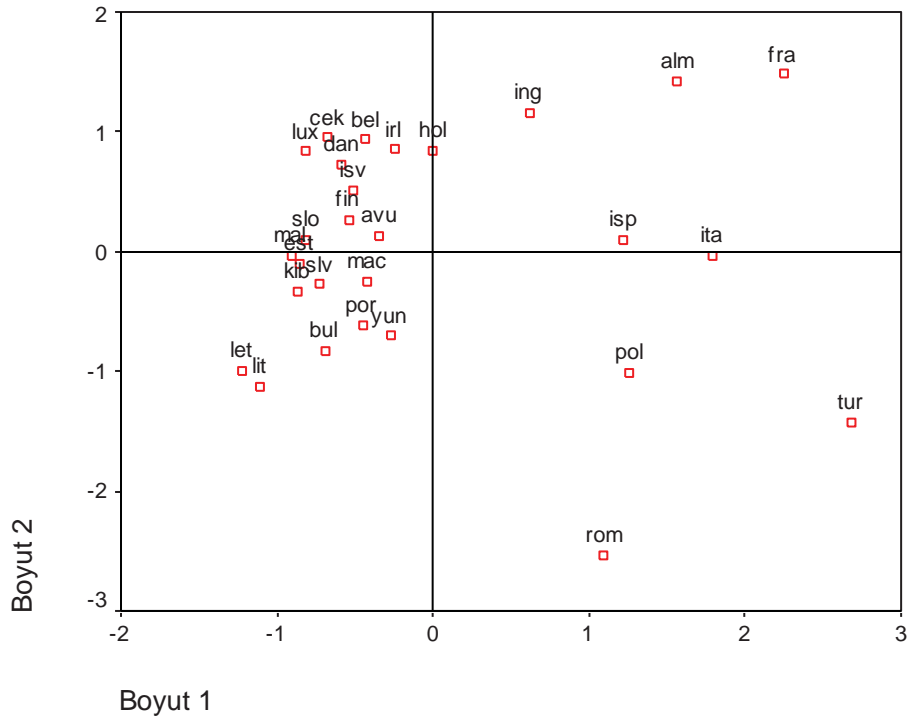
Tablo 4'te üç boyutlu ÇBÖA'de ülkelerin boyutlardaki koordinat değerleri toplu olarak gösterilmiştir. Birinci boyutta Türkiye ile Letonya birbirine en uzak ülkedir. Birinci boyutta Türkiye'ye en yakın ülkeler Fransa ve İtalya'dır. İkinci boyutta Fransa ve Romanya birbirine en uzak ülkedir. İkinci boyutta Romanya'ya en yakın ülkeler ise Türkiye ve Polonya'dır. Üçüncü boyutta ise Türkiye ve Litvanya birbirine en uzak ülkedir. Bu boyutta Türkiye'ye en yakın ülke ise Çek Cumhuriyeti'dir.

Tablo 4: Üç Boyutlu ÇBÖA’de Ülkelerin Boyutlardaki Koordinat Değerleri

Ülkeler	1.Boyut	2.Boyut	3.Boyut
Almanya	1,813	1,7342	-0,3593
Avusturya	-0,4399	0,1422	0,0383
Belçika	-0,5683	1,0854	0,2615
Bulgaristan	-0,8047	-0,9515	-0,4728
Çek Cum.	-0,7498	0,886	1,0131
Danimarka	-0,6862	0,7632	-0,6358
Estonya	-1,0333	-0,1439	-0,0437
Finlandiya	-0,645	0,2493	0,5033
Fransa	2,5915	1,7898	-0,6818
Hollanda	-0,0517	0,954	-0,4394
İngiltere	0,6889	1,3945	-0,0632
İrlanda	-0,3513	1,0007	0,0958
İspanya	1,407	0,1341	-0,3637
İsveç	-0,6457	0,5696	0,242
İtalya	2,0938	-0,0242	-0,3911
Kıbrıs	-1,0504	-0,4175	0,0325
Letonya	-1,1982	-0,9163	-1,3611
Litvanya	-1,0914	-1,0274	-1,3912
Lüksemburg	-0,9157	0,8061	0,894
Macaristan	-0,4946	-0,2935	0,4929
Malta	-1,0802	-0,0824	0,4013
Polonya	1,4801	-1,1818	-0,4035
Portekiz	-0,5587	-0,7458	0,0583
Romanya	1,2825	-2,9771	0,6646
Slovakya	-0,872	0,0613	0,8096
Slovenya	-0,8868	-0,3563	0,0746
Türkiye	3,1157	-1,6017	1,0175
Yunanistan	-0,3485	-0,8509	0,0074

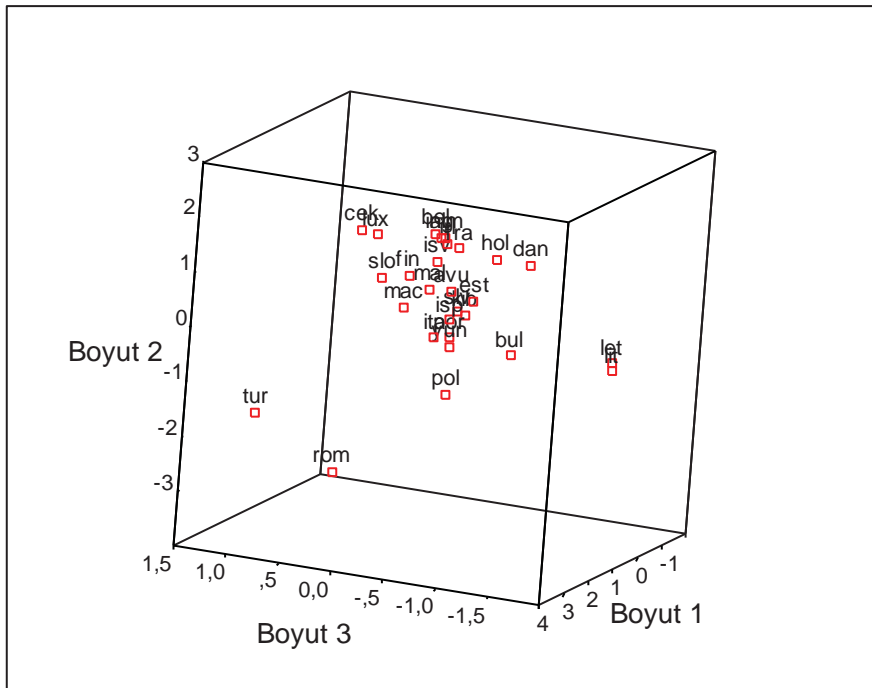
İki boyutlu gösterimde tüm değişkenler itibariyle, Türkiye’nin diğer AB ülkelerinden uzak bir konumda olduğu görülmektedir. Türkiye’ye en yakın ülkeler Romanya ve Polonya’dır (Şekil 1).

Şekil 1: Tüm Değişkenler İtibariyle İki Boyutlu Gösterim



Üç boyutlu konumlandırmada tüm değişkenler itibariyle, iki boyutlu konumlandırmada olduğu gibi Türkiye'ye en yakın ülkeler Romanya ve Polonya'dır (Şekil 2).

Şekil 2: Tüm Değişkenler İtibariyle Üç Boyutlu Gösterim



4. SONUÇ

ÇBÖA, k boyutlu bir uzayda gösterilebilen nesneleri orjinal konumlarına çok yakın bir biçimde daha az boyutlu (iki, üç) kavramsal bir uzayda göstererek, nesneler arası ilişkileri belirlemeye yardımcı olmaktadır. Analizin genel amacı, mümkün olduğunca az boyutlu nesnelerin yapısını (uzaklık değerlerini kullanarak) orjinal şekle yakın bir biçimde ortaya koymaktır. Bu teknik vasıtasıyla çok boyutlu veri matrisindeki nesne veya bireyler arasındaki karmaşık ilişkilerin daha kolay anlaşılabilir ve açıklanabilir boyutlara indirgenmesi sağlanabilmektedir (İşler, 2008: 379).

ÇBÖA, 28 ülke (AB'ye üye olan 27 ülke ve Türkiye) için hem iki boyutlu hem de üç boyutlu olarak gerçekleştirilmiştir. Tarımsal yapı ve tarımsal üretim ile ilgili değişkenler birlikte ele alınarak değişkenlerin tümü itibarıyla ÇBÖA uygulanmıştır. Yapılan ÇBÖ analizlerinde, Türkiye'nin genel olarak AB'den uzak bir konumda yer aldığı belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, Türkiye'ye en yakın ülkelerin Romanya ve Polonya olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ilgili literatür ile benzerlik göstermektedir (Şahin ve diğerleri, 2006a:38; Yıldız ve Ulucan, 2010: 9).

Türkiye, sahip olduğu tarım potansiyeli, tarımsal nüfus ve tarımsal işletme ölçeği vb. kriterler açısından AB tarımından farklı bir yapı sergilemektedir. Tarımsal yapı ve üretim açısından ortaya çıkan sonuçlar, gerek Türkiye'nin tarımsal yapıya ilişkin politikalarının AB'ye uyumunun sağlanmasında gerekse geleceğe yönelik oluşturulacak tarım politikalarına yön vermesi açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Anonim. (2003). Tarım İşletmelerinin Yeterli Tarımsal Varlığa Sahip Olup Olmadığının Tespitine Dair Yönetmelik, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 26.01.2003, Sayı: 25005, Ankara.
- Anonim. (2004). 2001 Genel Tarım Sayımı, T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Yayın No:2924-2923, Ankara.
- Atan, M. (2002). Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama (*Basılmamış Doktora Tezi.*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı.
- Azabağaoğlu, M. Ö., Gaytancıoğlu, O., Kubaş, A. ve Erbay R. (2003). Analysis of the Marketing Structure of the Dairy Industry in the Trakya Region and the Determination of Emerging Issues with Multidimensional Scaling, *Turk J Agric For*, 27: 117-122.
- Daşdemir, İ. ve Güngör, E. (2002). Çok Boyutlu Karar Verme Metotları ve Ormancılıkta Uygulama Alanları, *ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 4 (4): 1-19.
- Eurostat. (2009a). Candidate and Potential Candidate Countries Agriculture, A comparison with the European Union, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/candidate_and_potential_candidate_countries/documents/en/agriculture-leaflet2009_for_web.pdf, Erişim: Mart 2010.
- Eurostat. (2009b). Rural Development in the European Union - Statistical and Economic Information - Report 2009 http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/rurdev2009/RD_Report_2009_Chapter3-Fore_TOC.pdf, Erişim: Mart 2010.
- Eurostat. (2010). Agriculture in the European Union-Statistical and Economic Information 2008, http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/2008/table_en/2012.pdf, Erişim: Mart 2010.
- İşler, B. D. (2008). *Çok Boyutlu Ölçekleme (Multidimensional Scaling MDS), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. Ed. Ş. Kalaycı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2 (Çok Değişkenli Analizler)*. Eskişehir: Kaan Kitabevi Yayınları: 2.
- Şahin, A., Abay, C. ve Miran, B. (2006a). Tarımsal ve Sosyo Ekonomik Özellikler Açısından Türkiye'nin AB'ne Uyum Olanaklarının Değerlendirilmesi: Bir MDS Uygulaması, *Türkiye VII. Tarım Ekonomisi Kongresi*, 13-15 Eylül 2006, Antalya.
- Şahin, A., Atış, E. ve Miran, B. (2006b). Daha Etkin Tarım-Çevre Politikaları İçin Homojen Alanların Belirlenmesi: Ege Bölgesi Örneği, *Ekoloji Dergisi*, 17 (67): 15-23.
- Şahin, A. ve Miran, B. (2008). Tarım İşletmelerinde Üretim Dallarına Göre İşgücü Kullanımının Çok Boyutlu Analizi: Bayındır İlçesi Örneği, *Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 45 (1): 37-47.

- Ustaahmetoğlu, E. (2005). Marka Konumlandırma Çok Boyutlu Ölçekleme Tekniğinin Uygulanması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yenidoğan Gürçaylılar, T. (2008). Pazarlama Araştırmalarında Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi: Üniversite Öğrencilerinin Marka Algısı Üzerine Bir Araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15): 138-169.
- Yıldız, F. F. ve Ulucan, B. (2010). Ödeme Kuruluşlarının Akreditasyonu ve Türkiye'de Yapılması Gerekenler, http://www.abuzmanlari.org.tr/web/docs/pdfs/makaleler/odeme_kuruluslarinin_akreditasyonu_ve_turkiyede_yapilmasi_gerekenler.pdf, Erişim: Nisan 2010.

TÜRKİYE’DE DEVLET TARIM İŞLETMELERİNİN ÜRETİM ETKİNLİKLERİNİN VE TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Mehmet CANDEMİR
Gediz Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu
İşletme Yönetimi Bölümü
m_candemir@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma ile Türk tarımının en çok ihtiyaç duyduğu sertifikalı hububat tohumunu, yüksek vasıflı damızlık hayvan ihtiyacını karşılamada ve gelişmesinde önemli bir işlevi olan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlı (TİGEM) işletmelerin üretim performansları ve toplam faktör verimliliklerindeki değişmelerin göreceli olarak ölçülmesi amaçlanmıştır. Üretim etkinliklerinin belirlenmesinde Veri Zarflama Analizi (VZA) ve Toplam Faktör Verimliliğindeki değişmelerin ölçülmesinde ise Malmquist Verimlilik endeksi yöntemleri yaklaşımından yararlanılmıştır. Malmquist Verimlilik endeksi tarımsal verimlilik artışındaki kaynakların belirlenmesinde önem arz etmektedir. Bu amaçla 24 işletmenin 2004-2008 dönemine ait beş yıllık muhasebe kayıtlarından yararlanılarak etkinlik ve verimlilik ölçümleri yapılmıştır. Yapılan ölçüm sonuçlarına göre Ceylanpınar ve Atatürk ve işletmelerinin tüm yıllarda, Karacabey, Karabekir, Gözlü ve Tahirova işletmelerinin ise son dört yılda teknik etkinlik endekslerinin 1’e eşit ($E=1$) olduğu, dolayısıyla bu işletmelerin tam etkin olup en iyi üretim sınırı üzerinde faaliyet gösterdikleri saptanmıştır. Ölçeğe göre sabit getiri varsayımı altında (ÖSG) yıllar itibarıyla ortalama teknik etkinlik endeksleri 0.935, 0.967, 0.969, 0.968, 0.982 olarak tespit edilmiştir. Analiz sonuçları işletmelerin Toplam Faktör Verimliliklerinde yıllık ortalama %0.9 oranında gerilemenin olduğunu göstermektedir. Bu gerilemede teknolojik değişimin belirleyici rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Devlet Tarım İşletmeleri, Veri Zarflama Analizi, Toplam Faktör Verimliliği.

1. GİRİŞ

Türkiye ekonomisinin ana sektörlerinden biri tarımdır. Diğer sektörlerle sermaye transfer etmesi ve hammadde ihtiyaçlarını karşılaması açısından tarım sektörü ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. 2009 yılı verilerine göre tarım sektörü ülkenin toplam işgünün %25,3’üne istihdam olanağı sağladığı ve toplam GSYİH’ya da %8 oranında katkıda bulunduğu görülmektedir (<http://www.tuik.gov.tr>). Tarım Sektörü Dünya Ticaret Örgütü kararlarına rağmen tüm dünyada korunmakta ve desteklenmektedir. Başta ABD, AB ve Japonya gibi gelişmiş ülkeler çiftçilerine neredeyse tüm ürünlerde her yıl ürün fiyatlarıyla bağlantılı olmayan ve doğrudan devlet bütçelerinden milyarlarca dolar destek sağlamaktadırlar.

Ülkemizde Tarım Sektörü Tarım Kredi, Tarım Satış Kooperatifleri, Devlet Tarım İşletmeleri gibi kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde desteklenmektedir. Bugün ülkemizin değişik ekolojik koşullarında faaliyetlerini sürdüren Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü’ne bağlı 37 adet Devlet Tarım İşletmesinden 13’ü 30 yıllık süre için özel sektöre kiralanmıştır. Halen 24 Devlet Üretim Çiftliği TİGEM’e bağlı olarak faaliyette bulunmaktadır. Devlet Tarım İşletmeleri 3998 çalışanı ve 3733774 dekar arazi varlığı ile ülkemizin değişik bölgelerinde hizmetlerine devam etmektedirler. Türk çiftçisinin her yıl yaklaşık olarak 877 bin ton sertifikalı hububat tohumuna ihtiyacı bulunmakta olup ancak bunun 150 bin tonu TİGEM’e bağlı tarım işletmeleri tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca TİGEM tarafından 2008 yılında üreticilere 2107 adet büyükbaş, 5322 adet küçükbaş damızlık hayvan satışı yapılmıştır (TİGEM, 2009:110-118).

Üretkenlik performansını belirlemede diğer bir kriter ise Toplam Faktör Verimliliğindeki (TFV) değişimdir. Toplam Faktör Verimliliğindeki değişim, teknik etkinlikteki değişim ve teknolojik değişim olmak üzere iki kısma ayrılır. Teknik etkinlik ve teknolojik değişim endekslerindeki iyileşmeler işletme düzeyinde yüksek ekonomik performans seviyesine ulaşabilmenin ve böylece yüksek bir rekabet gücüne

sahip olabilmenin ana unsurunu oluşturmaktadır. Bu çerçevede, etkinlikteki değişme, ulusal ekonominin global teknolojiyi adapte ederek içselleştirebilmesi ve bunu toplam faktör verimliliğine aktarmasının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Coelli and Rao, 2003:1-39) Bu çalışmada 2004-2008 dönemi için Devlet Tarım İşletmelerinin teknik etkinlik düzeyleri, toplam faktör verimliliğindeki değişimleri ölçmede Veri Zarflama Analizi ve Malmquist Verimlilik Endeksi metodlarından yararlanılmıştır.

2. METODOLOJİ

Devlet Tarım İşletmelerinin üretim etkinliklerini ölçmek amacıyla bu çalışmada Veri Zarflama Analizi yöntemi kullanılmıştır. Parametrik olmayan ve doğrusal programlama tekniklerini kullanan Veri Zarflama Analizi yaklaşımı (VZA), Malmquist Toplam Faktör Verimliliği endeksinin hesaplanmasında gerekli olan uzaklık fonksiyonlarını tahmin etmek için kullanılan en popüler metottur.

2.1. Veri Zarflama Analizi

Malmquist Toplam Faktör Verimliliği endeksinin (M_0) hesaplanmasında gerekli olan uzaklık fonksiyonlarını tahmin etmek için kullanılan en popüler metod, Veri Zarflama Analizi yaklaşımıdır. Charnes, Cooper ve Rhodes (1978) her hangi bir üretim teknolojisi sınırlaması olmaksızın en iyi üretim sınırını oluşturmada VZA yaklaşımını önermişlerdir. Veri Zarflama Analizi, Lovell (1993), Ali ve Seiford (1993), Çakmak ve Zaim (1992), Fare ve diğ. (1994), Charnes ve diğ. (1995), Seiford (1996), Coelli ve diğerleri (1998), Zaim ve Taşkın (1997), Deliktaş (2002), Candemir ve Deliktaş (2005) tarafından çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır.

Veri Zarflama Analizi (VZA) merkezi eğilimlerden ziyade uç verileri de kapsayan ve üretim teknolojisi üzerine herhangi bir sınırlama koymaksızın en iyi üretim sınırını (üretim eğrisini) oluşturmayı hedefleyen bir metodolojidir. Diğer bir ifadeyle, veri merkezine en iyi uyumu sağlayacak regresyon düzlemi yerine, gözlemlenen uç verileri kavrayacak doğrusal kısmi bir yüzeyin oluşturulmasını içermektedir (Arnade, 1994). Fare ve diğerlerini (1994) takip ederek bu çalışmada tarım işletmelerine yönelik olarak her bir dönem ve teknoloji için en iyi üretim sınırını oluşturmada VZA yaklaşımını kullanılmıştır. Tarım işletmeleri t dönemindeki referans teknoloji (üretim sınırı) için ölçeğe göre sabit getiri varsayımı altında doğrusal programlama problemini şu şekilde oluşturabiliriz:

$$\begin{aligned} R^t &= \{(x^t, y^t) : y_m^t \leq \sum_{k=1}^K Z_k^t y_{k,m}^t \quad m=1, \dots, M \\ \sum_{k=1}^K Z_k^t x_{k,n}^t &\leq x_n^t \quad n=1, \dots, N \\ Z_k^t &\geq 0 \quad k=1, \dots, K \} \end{aligned} \quad (1)$$

Burada $k=1, \dots, K$ çalışmada yer alan işletmelerin her birisini; $m=1, \dots, M$ her bir işletmenin çıktısını $y_{k,m}^t$; $n=1, \dots, N$ her bir işletmenin girdisini $x_{k,n}^t$ ve $t=1, \dots, T$ dönemleri ifade etmektedir.

Z_k^t ise her bir yatay kesit gözlem üzerindeki ağırlığı ifade etmektedir.

Çalışmamıza konu olan Devlet Tarım işletmelerine ait Malmquist verimlilik endekslerini hesaplamada VZA yaklaşımı her bir işletme için dört uzaklık fonksiyonu hesaplamaktadır: $D_0^t(x^t, y^t)$, $D_1^{t+1}(x^t, y^t)$, $D_0^t(x^{t+1}, y^{t+1})$ ve $D_1^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})$. Bu uzaklık fonksiyonları Farrell'in çıktı-odaklı teknik etkinlik ölçümü fonksiyonlarının tersidir (reciprocals). Farrell'in teknik etkinlik ölçümünü hesaplamak için aşağıdaki doğrusal programlama programları kullanılmaktadır (Fare ve diğerleri, 1994:66-80).

$$\begin{aligned}
& \left[D_o^t(x_k^t, y_k^t) \right]^{-1} = \max \lambda^k & \left[D_o^t(x_k^{t+1}, y_k^{t+1}) \right]^{-1} = \max \lambda^k \\
& S.t : & S.t : \\
& \lambda^k y_{k,m}^t \leq \sum_{k=1}^K Z_k^t y_k^t, m & \lambda^k y_{k,m}^{t+1} \leq \sum_{k=1}^K Z_k^t y_k^t, m \\
& \sum_{k=1}^K Z_k^t x_k^t, n \leq x_k^t, n & \sum_{k=1}^K Z_k^t x_k^t, n \leq x_k^{t+1}, n \\
& \sum_{k=1}^K Z_k^t = 1 & \sum_{k=1}^K Z_k^t = 1 \\
& Z_k^t \geq 0 & Z_k^t \geq 0
\end{aligned}
\tag{2} \tag{3}$$

burada $m=1, \dots, M$; $n=1, \dots, N$; $k=1, \dots, K$, ve $\sum_{k=1}^K Z_k^t = 1$ (ölçeğe göre değişen getiri sınırlaması)

3. DEĞİŞKENLERİN TANIMI VE VERİ KAYNAKLARI

Bu çalışmada yararlanılan birincil veriler Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlı 24 tarım işletmesinin 2004-2008 dönemindeki muhasebe kayıtlarından elde edilmiştir. Ayrıca 24 devlet tarım işletmesine ait girdiler: **tarımsal işgücü**, sermaye girdisi olarak **işletme başına traktör sayısı**, kullanılan **gübre miktarı (ton)**, **ekilebilir arazi (hektar)** ve **ortalama yıllık yağış miktarından** oluşmaktadır. Üretim çıktısı olarak işletmelerin **yıllık bitkisel** ve **hayvansal üretim** değerleri yer almaktadır. Cari parasal büyüklükler **TÜFE (2003=100)** ile reel hale getirilmiştir.

4. AMPİRİK SONUÇLAR

Veri Zarflama Analizi-Malmquist toplam faktör verimliliği endeksi metotları kullanılarak 2004-2008 dönemi için 24 tarım işletmesinin yıllık teknik etkinlik endeksleri ve toplam faktör verimliliğindeki değişim endeksleri hesaplanmıştır. Bu endekslerin hesaplanmasında Coelli (1996) tarafından yazılan **DEAP 2.1 bilgisayar paket programı** kullanılmıştır.

4.1. Devlet Tarım İşletmelerinin Teknik Etkinlik Endeksleri

Teknik etkinlik endekslerinin (TE) hesaplanmasında VZA yaklaşımı kullanılarak, tüm işletmelere ilişkin girdi-çıktı gözlemlerinden üretim için en iyi üretim sınırları oluşturulmuş ve diğer işletmeler bu etkin sınırlarla karşılaştırılmıştır. Hesaplanan teknik etkinlik endeksinin 1'e eşit olması ($E=1.0$) o işletmede tam teknik etkinliği veya o işletmenin en iyi üretim sınırı üzerinde yer aldığını ifade ederken endeksin 1'den küçük olması ($E<1$) ise işletmenin yüzde olarak etkinsizlik derecesini ortaya koymaktadır. Devlet Tarım İşletmelerinin beş yıllık ortalama teknik etkinlik endeksleri tablo 1'de detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 1: Devlet Tarım İşletmelerinin Ölçeğe Göre Sabit Getiri Varsayımı (ÖSG) Altında Teknik Etkinlik Endekslerinin Dağılımı

Teknik Etkinlik Endeksleri	Y	I	L	L	A	R
	2004	2005	2006	2007	2008	
$0.70 \leq E \leq 0.80$	1	0	0	0	0	
$0.80 \leq E \leq 0.90$	4	2	1	1	0	
$0.90 \leq E \leq 1.00$	15	12	16	17	14	
$E=1.00$	4	10	7	6	10	
Toplam	24	24	24	24	24	
Ortalama TE.	0.935	0.967	0.969	0.968	0.982	
Minimum TE.	0.768	0.857	0.829	0.896	0.944	
Maksimum TE.	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	

Tablo 1'e göre işletmelerin etkinlik endekslerinin aralık dağılımları her yıl için ayrı ayrı değerlendirildiğinde, tam etkinliğe sahip (TE=1.0) işletmeler 2005 ve 2008 yıllarında toplam işletmelerin % 41.66'sını, 2004 yılında %16.67'sini ve 2006 ve 2007 yıllarında ise sırasıyla % 29.17 ve 25'sini oluşturmaktadır. Ölçeğe göre sabit getiri varsayımı altında (0.90≤E≤1.0) teknik etkinliğe sahip olan işletmelerin yıllar itibarıyla (toplam içindeki) oranı % 50 -70.83 arasında değişmektedir. En düşük teknik endeksi 0.768 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğe göre sabit getiri varsayımı (ÖSG) altında yapılan değerlendirmelere göre **Atatürk, Ceylanpınar ve Gözlü** işletmelerinin 2004-2008 döneminde teknik etkinlik endekslerinin 1'e eşit olduğu (E=1.0) görülmektedir. Diğer taraftan 2004 yılında **Bala**, 2005 yılında **Karabekir, Koçaş, Karacabey, Malya, Polatlı, Sultansuyu ve Tahirova**, 2006 yılında **Anadolu, Karacabey, Karabekir, Konuklar ve Tahirova**, 2007 yılında **Anadolu, Boztepe ve Karaköy**, 2008 yılında ise **Anadolu, Gökhöyük, Karaköy, Karabekir, Koçaş, Polatlı ve Tahirova** işletmelerinin tam etkin oldukları saptanmıştır. Değerlendirmenin yapıldığı dönemi kapsayan tüm yıllarda tam etkin olmayanlar ise **Alpaslan, Anadolu, Çukurova, Dalaman, Hatay, Sakarya, Türkgeldi ve Ulaş** İşletmeleridir. Etkinsiz işletmelerin kullandıkları veri girdilerle maksimum çıktıyı elde edemedikleri anlaşılmaktadır. Geçtiğimiz yıllarda otuz yıllığına özel sektöre kiralanın 13 Devlet Tarım İşletmesi de zarar etmekteydi. Bu nedenle söz konusu işletmeler kiraya verilerek hem verimli çalışmaları hem de devletin zararının azaltılması amaçlanmıştır. Ancak nisbi olarak verimli çalışan ve bölgelere göre çiftçilerimizin tohum, fide ve damızlık ihtiyaçlarını uygun fiyatlarla karşılayan işletmelerin özel sektöre kiralanması tarım sektörünün geleceği açısından yarardan çok zarar getireceği unutulmamalıdır.

4.2. Devlet Tarım İşletmelerinin Toplam Faktör Verimliliklerindeki Değişme

Bu kısımda ölçeğe göre sabit getiri varsayımı altında işletmelerin 2004-2008 dönemi Malmquist toplam faktör verimliliği ve bileşenlerindeki değişmelerin analizine yer verilmektedir. Toplam faktör verimliliğindeki değişme (TFVD), teknik etkinlikteki değişme (ED) ve teknolojik değişme (TD) endekslerinin 1'den büyük olması toplam faktör verimliliğindeki, teknik etkinlikteki ve teknolojikteki ilerlemeyi ifade ederken, 1'den küçük olmaları gerilemeyi ifade etmektedir. Öte yandan, ED endeksinin 1'den büyük olması işletmenin en iyi üretim sınırını yakalama (catching-up effect) etkisini ve TD endeksinin 1'den büyük olması üretim sınırının yukarı kaymasını veya yeniliği (innovation) ifade etmektedir. Yine, ED ise kendi içerisinde pür (saf) etkinlikteki değişme (SED) ve ölçek etkinliğindeki değişme (ÖED) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ölçek etkinliği işletmenin uygun ölçekte üretim yapma başarısını göstermektedir.

Tablo 2: Devlet Tarım İşletmelerinin Ortalama Toplam Faktör Verimliliği Bileşenleri

Yıllar	ED	TD	SED	ÖED	TFVD
2005	1.035	0.936	1.022	1.012	0.969
2006	1.003	1.028	1.002	1.001	1.031
2007	0.999	1.003	1.003	0.997	1.002
2008	1.015	0.952	1.006	1.008	0.966
Ortalama	1.013	0.979	1.008	1.005	0.991

ED=Teknik Etkinlikte Değişme, TD=Teknolojik Değişme, SED=Saf (pür) Etkinlikteki Değişme
ÖED= Ölçek Etkinliğindeki Değişme, TFVD=Toplam Faktör Verimliliğindeki Değişme

Teknolojik Değişme (TD) endeksine göre 2004-2008 döneminde en fazla ilerleme kaydeden işletme ise **Karabekir** işletmesi olmuştur. Teknolojik Değişme Endeksinin 1'den büyük olması ilgili dönemde en iyi üretim sınırının yıllık ortalama yukarı kaydığını göstermektedir. En iyi üretim sınırının yukarıya kaymasında belirleyici olan işletmeleri Fare ve diğerleri (1994) tarafından bulunan aşağıdaki yöntem (4) kullanılarak belirtilmeye çalışılmıştır:

$$TC > 1, D_0^t(x_{t+1}, y_{t+1}) > 1, D_0^{t+1}(x_{t+1}, y_{t+1}) = 1 \quad (4)$$

Bu kritere göre üretim fonksiyonunu yukarıya kaldıran yenilikçi işletme **Karabekir** Devlet Tarım İşletmesidir. Bu işletme önceki yıllarda en çok zarar eden işletmelerin başında gelmekteydi. İlgili dönemde tüm işletmeler itibarıyla yıllık ortalama teknolojik değişme endeksi 0.979 ve toplam faktör verimliliğindeki değişme endeksi ise 0.991 olarak ölçülmüştür. Diğer bir anlatımla Devlet Tarım İşletmeleri yıllık ortalama **%2.1 teknolojik gerileme** gösterirken toplam faktör **verimliliğinde % 0.9** gerileme meydana gelmiştir. Tablo 2'den de anlaşılabacağı gibi işletmelerin toplam faktör verimliliklerinde

ortalama olarak 2005 yılında %3.1 ve 2007 yılında % 0.2 oranında ilerleme meydana gelmiştir. Bu ilerlemede teknolojik değişimin belirleyici rol oynadığı anlaşılmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Türk Tarımının gelişmesinde önemli katkıları bulunan TİGEM'e bağlı 24 tarım işletmesinin üretkenlik performansları toplam faktör verimliliklerindeki değişimleri ölçülmüştür. Ölçeğe göre sabit getiri teknolojisi altında elde edilen analiz sonuçlarına göre Ceylanpınar Atatürk ve Gözlü tarım işletmelerinde beş yıl boyunca tam üretim etkinliğine ulaşılmıştır. En düşük üretim etkinliğine sahip olan işletme ise Gökhöyük işletmesidir. Diğer taraftan 18 işletmenin teknik etkinliklerindeki değişim endekslerinin 1'den büyük olduğu ve bu işletmelerin en iyi üretim sınırını yakaladıklarını göstermektedir.

Ancak 6 işletme bu dönemde yıllık ortalama teknik etkinlikteki değişim düzeyini de gerilemeyle karşılaşmıştır. Tüm işletmeler birlikte ele alındığında 2004-2008 döneminde toplam faktör verimliliğinde %0.9 oranında teknolojik gerileme meydana gelmiştir.

Çalışmada elde edilen bu bulgular ve önerilerle birlikte, TİGEM işletmelerinin çiftçiye ucuz sertifikalı tohum ve damızlık hayvan temin etme gibi görevleri açısından da değerlendirildiğinde, bu işletmelerin piyasada en yüksek kar amacıyla faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinden farklı oldukları anlaşılmaktadır. Bu işletmelerin şahıs işletmelerinden farklı olmaları bir ekonomik birim olarak piyasa koşullarına göre davranışları gerçeğini değiştirmemektedir. O nedenle TİGEM işletmeleri sahip oldukları kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanarak piyasa koşullarına göre davranarak faaliyetlerini sürdürebilirler.

Bir ülkenin beslenme sorunu milli güvenliği kadar önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde temel gıda maddelerimizin üretiminin en önemli girdisi olan hububat tohumu, damızlık küçük ve büyükbaş hayvan temininde diğer birçok sebze tomunda olduğu gibi dışa bağımlı duruma gelmesi Türk tarımında verimliliğin düşmesine neden olabilir. Bu nedenle Devlet Tarım İşletmelerinin faaliyetlerinin devamında yarar bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ali, A. I. ve Seifor, L. M. (1993). *The Mathematical Programming Approach to Efficiency Analysis in* Fried, H.O., C.A.K. Lovell ve S.S. Schmidt (Eds), *The Measurement of Productivity Efficiency*, Oxford University Press, 120-159, New York.
- Arnade, Carlos A. (1994). Using Data Envelopment Analysis To Measure International Agricultural Efficiency and Productivity." *United States Department of Agriculture, Technical Bulletin*, Number 1831, 1-26.
- Candemir, M. ve Deliktaş, E. (2005). Küçük Menderes Havzası Gıda İşletmelerinde Üretim Etkinliği ve Etkinliği Etkileyen Olası Faktörler, *Verimlilik Dergisi, MPM Yayını*, No 2. ss. 89-96. Ankara.
- Charnes, A., Cooper, W. ve Rhodes, E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
- Charnes, A., Cooper, W., Lewin A. Y. ve Seiford, L. M. (1995). *Data Envelopment Analysis: Theory, Metodology and Applications*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Coelli, T. J. (1996). A Guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelopment Analysis Program, *CEPA Working Papers*, 8/96, Department of Econometrics, University of New England, Australia, 1-49.
- Coelli, T. J. ve Rao, D.S.P. (2003). Total Factor Productivity Growth in Agriculture: A Malmquist Index Analysis of 93 Countries, 1980-2000, *Agricultural Economics, CEPA Working Papers*, 2/2003 School of Economics University of Queensland, St. Lucia, Qld. Australia, 1-31.
- Çakmak, E. H. ve Zim, O. (1992). Türkiye'de Tarım Kesiminde Etkinlik, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 19 (3): 305-316, Ankara.
- Deliktaş, E. (2002). Türkiye Özel Sektör İmalat Sanayiinde Etkinlik ve Toplam Faktör Verimliliği Analizi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 29 (3-4): 247-284, Ankara.
- Fare, R, Grosskopf, S., Norris, M. ve Zhang, Z. Y. (1994) . Productivity Growth, Technical Progress and Efficiency Change in Industrialized Countries, *The American Economic Review*, March 1994, 84: 66-80.

<http://www.tuik.gov.tr/>, (15.12.2009).

Lowell, C. A. K. (1993). *Production Frontiers ve Productive Efficiency*, in Fried, H.O., C.A.K., Lovell and S.S. Schmidt (Eds.), *The Measurement of Productivite Efficiency*, Oxford University Press, (3-67) New York.

Seiford, L. M. (1996). Data Envelopment Analysis, The Evolution of the State of the Art (1978-1995), *Journal of Productivity Analysis* 7 (2/3): 97-137.

TİGEM. (2009). *Stratejik Plan 2010-2014*, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Mali İşler Daire Başkanlığı, 87-142, Ankara.

TÜİK. (2009). *Hane Halkı İstatistikleri*, Türkiye İstatistik Kurumu, e-Posta Bilgilendirme.

Zaim, O. ve Taşkın, F. (1997). The Comparative Performance of Public Enterprise Sector in Turkey: A Malmquist Productivity Index Approach, *Journal of Comparative Economics* 25, 129-157.

İŞLETME KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Zeliha SEÇKİN

Aksaray Üniversitesi
zeliha0101@hotmail.com

Yavuz DEMİREL

Aksaray Üniversitesi
ydemirel75@gmail.com

M. Faruk ÖZÇINAR

Aksaray Üniversitesi
mehmetfaruk57@gmail.com

ÖZET

İşletmelerin belirlenmiş hedeflerine ulaşması, çalışanların örgütün değerleri, inançları, felsefe ve ortak kabullerinin toplamını temsil eden kültürel sistemini içselleştirmesi ile yakından ilişkilidir. İşletme kültürünü oluşturan öğelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını (ÖVD) destekler niteliklere sahip olması, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda organize olmalarına katkı sağlayacaktır. Böyle bir kültür seti oluşturmak yöneticilerin özel çabasını gerektirmektedir. Pozitif yönelimli kültürel kabuller çalışanların gönüllülük esasına dayalı ÖVD'na ilişkin eylemlerine işlerlik kazandıracaktır. Aynı şekilde ÖVD'na ilişkin boyutların iş ortamına aktarılması da işletme kültürünün kökleşmesi ve gelişmesine destek olacaktır. Bu bağlamda, işletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletme kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1. GİRİŞ

Literatürde şirket kültürü, kurumsal kültür, örgüt kültürü kavramları ile aynı anlamda kullanılan işletme kültürüne ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Smircich'e göre (1983) örgüt kültürü dendiğinde literatürde genel olarak iki temel yaklaşıma rastlanmaktadır. Bunlardan birincisine göre kültür örgütün ne olduğunu belirleyen temel bir değişken olarak görülürken; ikinci yaklaşıma göre kültür örgütsel davranışı açıklayacak bir metafor ve örgüte dışarıdan gelen bir özellik olarak görülmelidir. İkinci yaklaşım söz konusu olduğunda ilk akla gelmesi gereken isim olan Schein (1984)'e göre örgüt kültürü; bir grubun çevresine adapte olmakta ve iç entegrasyonunda karşılaştığı sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların oluşturduğu bir kalıptır. Bu kalıbın geçerli kabul edilebilmesi için yeterince işe yaramış olması ve bu nedenle de grubun yeni üyelerine bu tür problemlerle ilgili olarak nasıl düşünmeleri, hissetmeleri ve algılamaları gerektiğini ifade etmenin doğru yolu olarak aktarılması gerekmektedir. Kültürü üç düzeyde ele alan Schein görünür, maddi kültür öğelerinin basit ve kolay elde edilebileceğini, fakat yorumlanmasının zor olduğunu ifade etmektedir. İkinci düzey analizde davranışları yöneten değerlere bakılmalıdır. Bunları doğrudan gözlemek çok zor olduğu için ya grup üyeleri ile görüşmek veya maddi kültür öğelerinin içerik analizini yapmak gerekmektedir. Bu bir yerde insanların davranışlarını nasıl rasyonelleştirdiklerinin de açıklamasıdır. En üst düzeydeki örgüt kültürü analizinde ise grup üyelerinin algılama, düşünme ve hissetmelerinin bilinçaltında yatan varsayımlarını belirlemek gerekir. Bunlar farkındalığı olmayan değerlerdir. Bu tür varsayımla karşı karşıya olduğumuzu bir üyenin bir konuyu tartışmayı reddetmesi veya bu konuyu gündeme getirdiğimiz için bizi çılgın veya cahil görmesi durumunda anlarız. İşletmelerin kar etmesi, okulların eğitmesi, tıbbın hayatı uzatması şeklindeki varsayımlar buna örnek olarak sıralanabilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı Organ (1988), "Örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkin ve verimli çalışmasını sağlamaya yardımcı olan, bireyin gönüllülüğüne bağlı davranışları" olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların performansı iki boyutta değerlendirilmektedir. Biçimsel (görev) rol (in-role) performansı ve extra rol (extra-role) performansı. Biçimsel rol performansı, normal olarak bir çalışanın iş tanımlarında bulunan ve doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün misyonu ile ilgili olan davranışlarını içermektedir. Extra rol davranışı ise, örgütü destekleyen, ancak normalde çalışanın iş tanımlarında bulunmayan, görev rolü dışındaki davranışlarıdır. Çalışanların diğerleri ile işbirliği yapmaları, fazladan görev almada gönüllü davranışları, yeni çalışanları yönlendirmeleri, işlerini başarmaları için diğerlerine yardım etmede istekli olmaları, iş gereklerinden daha fazlasını yapmaları extra rol davranışına örnek olarak verilebilir

(Bergeron, 2007: 1078; Bateman ve Organ, 1983: 588; Chen ve Chiu, 2009:476; Zellars vd., 2002: 1068). Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminden bağımsız olması ve yerine getirilmediğinde herhangi bir cezai yaptırım gerektirmemesinden dolayı olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermektedir (Ölçüm Çetin, 2004: 128; Acar, 2006: 3; Finkelstein, 2006: 604).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan pek çok araştırmada Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasının temel alındığı görülmektedir. Bu beş boyut; özgecilik/diğerlerini düşünme (altruizm), vicdanlılık/ileri görev bilinci (constituentiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem/organizasyonun gelişimine destek verme (civic virtue) ve centilmenlik (sportmanship) olarak sıralanabilir (Kays, 2001: 104; Tayyab, 2005: 51, Boiral, 2009: 224; Ölçüm Çetin, 2004: 19; Titrek vd., 2009: 91-92; Bolat ve Bolat, 2008: 79).

Özgecilik: Çalışanların, diğer çalışanlara yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü olarak katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışlarını içermektedir. Özgecilik, bir çalışanın diğer çalışana işini tamamlayabilmesi, üstesinden gelemediği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllü yardım etmesidir.

Vicdanlılık: Çalışanın iş ve hedef odaklı olmasını gerektiren bu davranışlara işe devam etmede özenli olma, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin gerektirdiği biçimsel kurallara uyma, örgüt kaynaklarını koruma, yapıcı ve sorun çözmeye yönelik önerilerde bulunma vb. örnek olarak verilebilir.

Nezaket: Çalışanların örgütte çıkabilecek problemleri önlemeye yönelik bilinçli davranışlarını içermektedir. Bu bağlamda nezaket, çalışanların yapacakları işleri etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli ve kontrollü davranmalarını ve sorun oluşturacak hususları önceden belirleyerek çözümü için gerekli çabayı göstermelerinin gereğine işaret etmektedir.

Sivil erdem: Örgütsel yaşama en üst düzeyde ve aktif katılımı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık ve ilginin en üst düzeyde olduğu bir durumu yansıtmaktadır. Yönetime gönüllü katılarak sorunların çözümü için aktif katkı sağlama, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili görüş bildirme; örgüt için tehdit oluşturan faktörleri fırsata dönüştürme eylemine gönüllü destek olma; örgüte yarar sağlayacak eylem ve uygulamalarda bulunma gibi davranışlar bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilir.

Centilmenlik: İş gerekleri ve sürecinin neden olduğu rahatsızlık, zorlama ve ek çabalar konusunda duyarlı olma, iş ve diğer çalışanlar hakkında şikâyetçi olmama, olumsuz gelişmeler karşısında pozitif eğilim ve tutumunu koruma, farklı düşünceye sahip olanlara tahammül gösterme, grup çalışmasına katılımda istekli davranma vb. davranışları içermektedir.

2. METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Sorunsalı

Bu çalışmanın amacı, “İşletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmektir.” En genel anlamda, “ortak anlamlarla hedefe ulaşma” (Thompson ve McHugh, 1995: 3); “örgüt üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve çalışanlarca üretilen değer ve düzgülerin örüntüsü” (Başaran, 2008: 396) şeklinde tanımlanan işletme kültürüne örgütsel başarıya ulaşmaya veya önlemeye yaptığı katkıdan dolayı “sosyal birleştirici” (Ölçüm Çetin, 2004: 11) anlamı da yüklenmektedir. İşletmenin yönetici ve çalışanları, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için işlerini yaparken, onlara yol gösteren, tüm çalışanlarca benimsenmiş ve kabul görmüş değerler, inançlar ve düşünceler sistemine göre hareket etmektedirler. Bu bağlamda işletme kültürünün temeli, işletmede yerleşmiş olan değerler ve düşünce sistemine dayalı olarak sonuç doğurmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 380-381). Brown (1995)'dan aktarıldığına göre işletmelerde güçlü bir kültürün varlığı; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırmakta, çalışanlar arasında yüksek düzeyde motivasyon oluşturmakta ve geçmiş tecrübelerden daha fazla yararlanma imkanı sağlamaktadır (Bakan vd., 2004: 79). İşletme kültürü çalışanların dış çevreden kaynaklanan problemlerle baş etmelerinde etkili olduğu gibi işletmenin iç çevresinden kaynaklanan sorunların üstesinden gelmelerine de katkı sağlayacaktır (Schein, 1984: 9-10). Bu bağlamda çalışanların işletme kültürü algılarına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının yönü de negatif veya pozitif olarak farklılık gösterecektir. İşletme kültürünün çalışanlar üzerinde yaratacağı olumlu algı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelimlerini belirlemede önemli olabilecek bir etkidir.

İşletme kültürünün örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarını güçlendirmeye yönelik bir yapı ve değerler sistemine sahip olması çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış algılarını da etkileyecektir. Bu

etkinin olumlu bir seyir izlemesi için yöneticilerin işletme kültürüne işlerlik kazandıracak değerler, inançlar ve tutumlar sistemini örgütsel vatandaşlık davranış kalıplarını güçlendirecek şekilde organize etmeleri önem kazanmaktadır.

2.2. Araştırma Sorunsalının Dayandığı Varsayımlar ve Hipotezler

Araştırmanın temel varsayımları ve bu varsayımlara bağlı olarak geliştirilen hipotezler ise aşağıdaki tablodaki gibi belirlenmiştir.

Araştırma Varsayımları	Hipotezler
1. Çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	H₁: Çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında ilişki vardır.
2. Örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.	H₂: Örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanmasında, anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ise Johnson (2008)'in çalışmasından alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü ölçeği; (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Ne katılıyorum ne katılmıyorum*, (4) *Katılıyorum* ve (5) *Kesinlikle katılıyorum* şeklinde; Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Örneklem: Araştırmanın örneklemi merkezi Adana'da bulunan polyester, elyaf ve filament üretiminde faaliyet gösteren A işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Ankete katılan çalışan sayısı ise 153'tür. Araştırmanın tek sektör ve işletmede yapılmış olması araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa rağmen, araştırma sonuçlarının, söz konusu sektör çalışanları ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulguları, değerlendirilmeye alınan 147 anket üzerinden yapılmıştır. Bulgular sırasıyla, çalışanların sosyo-demografik özelliklerin ortaya konulması, ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi, Korelasyon ve Regresyon analizi ile verilmiştir.

3.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; toplam 147 çalışanın %93,2 erkek, %7,8'i bayan; eğitim düzeyi, %68,0 lise, %21,1 yüksekokul, %6,1 fakülte ve %4,1 ilkokul; yaş ortalaması ise 35'dir. Çalışanların aynı sektörde çalışma süreleri itibarıyla %19'u 1-3 yıl, %21,8'i 4-7 yıl, %27,2'si 8-10 yıl ve %32'sinin 10 yıldan fazla olduğu; aynı işletmede çalışma sürelerinin ise %19'u 1-3 yıl, %20,4'ü 4-7 yıl, %29,3'ü 8-10 yıl ve %31,3'ü 10 yıldan uzun olduğu ve ortalama maaş miktarının ise 1350 TL olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı, .813 ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin Alpha Katsayısı ise .907 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı dört temel faktörle açıklanmıştır. (1) Özgecilik (2) Vicdanlılık (3) Sivil erdem ve (4) Nezaket. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %65,674'tür. Değişkenlere ait faktör yük değerlerinin ise 0,50'den büyük değer aldığı tespit edilmiştir. Örneklem yeterlilik oranı ise (KMO) ,862'dir. Analiz sonucu elde edilen değerler bir bütün olarak ele alındığında veri setinin kavramsal bir bütünlüğe sahip olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ise üç temel faktörle açıklanmıştır. Faktör 1: Rasyonalizm boyutu, Faktör 2: Ötekinin değeri boyutu ve Faktör 3: Hedef yönelimlilik boyutu. Faktörler tarafından açıklanan toplam varyans %39,30'dur. Değişkenlere ait faktör yük değerlerinin ise 0,40'dan büyük değer aldığı tespit edilmiştir. Örneklem yeterlilik oranı ise (KMO) ,769'dur. Analiz sonucu elde edilen değerler bir bütün olarak ele alındığında veri setinin örgüt kültürünü ölçmede kavramsal bir bütünlüğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.3. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Literatürde işletme kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Burton (2003: 122), bireysel düzeyde, departman/bölüm düzeyinde, yönetici grupları için

ve yönetici olmayan gruplar için yapılan analizlerde çeşitli istatistik metodları kullanmış ve işletme kültürü ile ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Chien (2004: 428)'in yaptığı benzer bir çalışmadan elde edilen sonuçlar pozitif çalışma iklimi, örgüt kaynakları ve çalışanın kişiliğinin yanı sıra işletme kültürünün de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Kültürün işletmeyi diğerlerinden farklı kılarak üyelerine kimlik duygusu kazandırmadaki önemi (Bakan, 2004: 30) göz önüne alındığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmeye yönelik algılarında pozitif yönlü bir etki yaratacağı düşünülebilir. Çalışanlar arasında ortak bir anlayış, dil, düşünce ve değerler sisteminin yerleşmesi ve kabul görmesinde işletme kültürünün oynadığı rol kadar, bu değerlerin yaygınlık kazanması ve kazanılmış davranış haline gelmesinde örgütsel vatandaşlık davranışının da bir o kadar önemli olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. ÖVD'nı oluşturan boyutlar incelendiğinde, gönüllülük esaslı çerçevesinde, çalışanların hiçbir ödül beklentisine girmeksizin diğer çalışanlara işleri ile ilgili yardım ve rehberlik etmeleri, işletmede çıkabilecek problemleri önleme ve çözmede olumlu tutum sergilemeleri, iş gereklerini yerine getirmede özenli ve titiz davranışları, işleri ile ilgili olarak suiistimallerden kaçınmaları gibi eylemlerde bulunma tercihleri örgütte pozitif bir kültür yaratma çabalarına da temel teşkil edecek değerler sistemidir. Kuruluş içinde paylaşılan değerler bütünü olarak kültürün ÖVD'nı destekleyen eylemlere dönüşmesi, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini işletme amaçlarını gerçekleştirmek için seferber etmelerine yardımcı olacağı varsayılabilir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarını güçlendiren işletme kültürünün yapılandırılması ve benimsenmesinden yöneticiler birinci derecede sorumludur. Pettigrew, liderin sadece örgütlerin yapı ve teknoloji gibi somut yönlerini yaratmaktan değil, simgelerin, ideolojilerin, dil, inanç, tören ve efsanelerin yaratılmasından da sorumlu olduğuna dikkat çekmiştir (Peters ve Waterman, 1987: 160). Bu bağlamda yöneticiler, işletme çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik tutum ve davranışlarını teşvik edecek işletme kültürünün kökleşmesi yönünde özenli bir çaba göstermeleri gerekmektedir.

Araştırmada örgüt kültürü boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. 0,05 anlamlılık düzeyinde örgüt kültürü boyutları ile özgecilik ve vicdanlılık arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada bağımlı değişkenin (ÖVD) %50,03'ü bağımsız değişken (örgüt kültürü) tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, diğer koşullar sabit kalmak şartıyla örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilenmektedir. Hesaplanan β Katsayısı doğrultusunda, örgüt kültürünün ÖVD'nı olumlu bir biçimde etkilediği belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerine ilişkin özet sunum aşağıdaki gibidir.

Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

Hipotezler	Hipotez Sonucu
H ₁ : Çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında ilişki vardır.	Desteklenmektedir
H ₁ : Örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmektedir

4. SONUÇ

Yazında işletme kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çok sayıda araştırma ve inceleme yapılmıştır. Bu çalışmalarda kültürün örgütün etkinlik ve üretkenliğine yaptığı katkılar ele alınarak örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki yeri ve önemi tartışılmıştır. Ancak, işletme kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi doğrudan ölçen araştırmaların yetersiz olduğunu ifade etmek mümkündür. Çalışmanın, işletme kültürünün işletmedeki etkinliğine bağlı olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış algılarını etkilemesi bağlamında, işletmelere de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan, çalışanlar ve yöneticiler açısından yararlanılacak bir araştırma olacağı umulmaktadır. Araştırmanın sadece bir işletmede yapılmış olması dikkate alındığında, daha sonra yapılacak ve birçok işletmeyi kapsayacak araştırmalar için önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7, (1): 1-14.
- Bakan, İ.; Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Bursa.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti., Ankara.

- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587-595.
- Bergeron, Diana M. (2007), "The Potential Paradox Of Organizational Citizenship Behaviour: Good Citizens at What Cost?", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.4, pp. 1078-1095.
- Boiral, O. (2009). "Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 87: 221-236.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19): 75-94.
- Burton, C. H. (2003). *An Empirical Investigation of the Interrelationship of Organizational Culture, Managerial Values, and Organizational Citizenship Behaviors*, Doctor of Philosophy, George Washington University, USA.
- Chen, C.C. ve Chiu, S.F. (2009). "The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behaviour", *The Journal of Social Psychology*, 149 (4): 474-494.
- Chien, M. H. (2004). "An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviours", *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2): 428-431.
- Finkelstein, M. A. (2006). "Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity", *Social Behavior and Personality*, 34 (6): 603-616.
- Johnson, A. (2008). "The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior", *A Dissertation*, Alliant International University.
- Kays, D. J. (2001). "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, 54: 101-114.
- Organ, W. D. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, (Çev. Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Schein, E. H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, 25 (2):3-16.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly", 28 (3): 339-358.
- Tayyab, S. (2005). "Organisational Citizenship Behaviour: Validating Factorial Structure and Invariance among Employees", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 31 (1-2): 49-64.
- Thompson, P. ve McHugh, D. (1995), "Work Organizations a Critical Introduction", *Macmillan Business*, England.
- Titrek, O.; Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri", *Akademik Bakış*, 17.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, San. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- Zellars, K. L.; Teper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 1068-1076.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Rana ÖZEN KUTANİS

Sakarya Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
rkutanis@sakarya.edu.tr

Muammer MESÇİ

Düzce Üniversitesi
Akçakoca Tur. İşlet. ve Otelcilik Yüksekokulu
muammermesci@duzce.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürünün, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu araştırmaktır. Ayrıca, çalışmada, işgörenlerin demografik özelliklerinin, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel performansına ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık olup olmadığını incelemektedir. Araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Araştırmanın evreni, beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan tüm işgörenler olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evreni ulaşılabilir büyüklükte olduğu için ayrıca bir örneklem belirlemeye ihtiyaç duyulmamıştır. Araştırmanın verileri, standardize anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmaya katılacak deneklerin örgüt kültürü düzeyleri, Tsui ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği”, Lund (2003) tarafından geliştirilen “İş Tatmin Ölçeği” ve Kılınç ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Performans Ölçeği” ile ölçülmüştür. Elde edilen veriler SPSS 16.00 paket programı kullanılarak tanımlayıcı istatistik teknikleri ve çoklu regresyon analizleri yardımı ile test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel performans üzerinde önemli ölçüde etkide bulunduğu belirlenmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde örgüt kültürünün iş tatmini boyutu, örgütsel performans boyutlarından, müşteri boyutu, çalışanlar boyutu ve çevre boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcısı (etkisi) olduğu görülmektedir. Sadece, örgüt kültürünün örgütsel performansın finansal boyutu üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sınırlılığı, araştırmanın Bodrum bölgesinde faaliyette bulunan beş yıldızlı bir otel işletmesinde gerçekleştirilmesi ve kış sezonunda yapılmış olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans, İş Tatmini, Otel İşletmeleri.

1. GİRİŞ

Küreselleşmeye bağlı olarak, örgütlerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük kurabilmeleri için sahip oldukları kaynaklara önem vermesi gerekmektedir. Bu kaynaklardan birisi de insan unsurudur. Örgütlerin işgörenlerinden maksimum ölçüde etkinlik ve verimlilik sağlayabilmesi için, örgüt kültürüne, örgütün performansına ve işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanmasına önem vermesi gerekmektedir.

Yazında yapılan bir çok çalışmada, örgüt kültürünün, çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün işgörenlerin iş tatminini ve örgütün performansını pozitif yönde etkilediği de tespit edilmiştir (Eren ve diğerleri, 2003; Garibaldi ve diğerleri, 2009). Örgütlerin rekabet edebilmesi, verimliliklerini artırabilmesi, iç ve dış çevresel değişimlere karşı hızlı yönelebilmesi, yeni pazarlara açılabilmesi ve yeni ürünleri hızlı ortaya çıkarabilmesi için örgütün geçmişten bugüne edindiği bilgi ve tecrübeyi koruması ve amaçları doğrultusunda kullanması gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütün performansını artırabilmesi için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması ve bu değerleri koruyup geliştirmesi gelecekteki performansını artırabilmesi için de büyük önem taşımaktadır (Kılıç, 2006). Bu çalışmanın amacı; örgüt kültürünün, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu araştırmaktır. Bu amaçla, çalışmada örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüt performansı kavramlarına yer verilmiştir. Ayrıca bu kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanmış ve etkisi incelenmiştir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt, birçok sayıda bireyin ortak amaçlara ulaşmak için yaptıkları çabalarıdır. Örgütün var olabilmesi için en az iki üyenin bulunması gereklidir. İki üyenin bulunması, kolektif ve bireysel amaçların bir arada var olduğu sonucunu doğurur. Bu bir arada var olmayı, temel örgütsel dinamiği veya gerilimi ortaya çıkarmaktadır (Argyris, 1973). Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca, her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunabilmektedir. Bu karşılıklı davranışların her zaman aynı tip yapı ile tanımlandığı da gözlemlenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Kültür Hofstede'ye (1998) göre; öğrenme sonucunda meydana gelmekte, bireyin genlerinden değil sosyal ortamdan kaynaklanmaktadır. Hofstede, öğrenmenin aileden başladığını, okul, arkadaş grupları, çalışma ortamı ve içinde bulunduğu toplumla devam ettiğini belirtmektedir. Kısaca kültür, bireyin davranışlarını belirleyen, ortak değerleri paylaşan, bu değerlerin bir nesilden diğerine geçmesini sağlayan tutum, davranış, inaç ve yaşam biçimi şeklinde tanımlanabilmektedir (Yiing ve Ahmad, 2009; Powell, 2006).

Örgüt kültürü bütüncül bir özellik göstermektedir. Bu bağlamda, kültürü oluşturan parçaların toplamı farklı bir özelliğe sahiptir. Kültürün oluşması için insanlar arasında uzun bir etkileşim göstermesi, sosyalleşme sürecine girilmesi ve örgütte bireylerin zihninde dış dünya ile ilgili deneyimlerin oluşması gerekmektedir (Kantek, 2005; Taormina, 2009). Örgüt kültürü, örgütsel yaşamın temel anlamının ve özelliğinin anlaşılması açısından önemli bir araçtır. Örgüt kültürü bireyin değil, organizasyonun bir özelliği olup bireylerin sözel veya sözel olmayan, açık veya kapalı davranışlarını gözlemlemekte ve değerlendirmektedir (Kantek, 2005; Roh ve diğerleri, 2008).

Literatürde örgüt kültürü konusunda gerek kavram olarak, gerekse kapsadığı alanın sınırlarını belirleme açısından çok farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bu farklı görüşlerin olmasını, Ogbonna ve Harris (2000 akt. Bakan, 2008) üç temel nedene bağladığı görülmektedir. bunlar; (1) Kültürü tek bir açıdan ele alınabilecek bir kavram olarak görülmesi, bir analitik değişken olarak onun değerini düşürdüğü, (2) kültürün, güç, politika veya iklim ile aynı anlamda kullanılamayacağı ve (3) kültürün kolay bir şekilde değiştirilip değiştirilemeyeceği konusunda henüz bir fikir birliği olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerden dolayı farklı yazarlar tarafından örgüt kültürüne ilişkin farklı sınıflandırma ve modeller geliştirildiği görülmektedir (Bakan, 2008). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerin, örgüt kültürünün değerleriyle uyumlu bir performans değerlendirme sistemleri vardır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008).

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bireysel ve örgütsel seviyede öğrenme, örgütün performansını tam zamanında gerçekleştirebilmesini etkilemektedir. Öğrenme aynı zamanda, örgütün günden güne ihtiyaç duyduğu unsurların hızlı ve uygun bir biçimde ulaşmasını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, müşteri ihtiyaçlarının sağlanması için yeni öğrenme teknikleri öğrenerek öğrenme kültürünün ortaya konulması gerekmektedir. Öğrenmenin örgüt içerisinde hızlı bir biçimde yayılması örgüt kültürünü pozitif yönde etkileyebilmektedir (Molina ve Callahan, 2009). Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktıyı nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performansı düşük örgütlerde, işgörenlerin örgüte karşı bağımlılıkları azalmakta ve bu durumun hem işgörenlerin hem de örgütün çıktılarına olumsuz yönde etkile ettiği görülmektedir (Perçin, 2008).

Günümüz, rekabet ortamı, örgütlerin yeni gelişen fırsatlardan yararlanabilmesi ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için, bir başka deyişle örgütün varlığının uzun dönemde sürdürebilmesi için performans ölçümü ve değerlendirme sistemlerinin kullanmasını gerektirmektedir (Turunç, 2006). Örgütsel performansın ölçümü, sadece örgütsel başarının niceliksel kısmı hakkında bilgi vermesinin yanında, örgütsel başarının niteliksel yanı hakkında da bilgi sağlamaktadır (Çömez, 2007). Örgütlerde performans anlayışı, zaman içinde gelişmiş ve değişiklik göstermiştir. Bu değişim içinde, zamanla önem kazanan, önemini yitiren, yeni ortaya konulan yada örgütlerin durumlarını daha iyi yansıtan performans göstergelerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütlerde performans, geniş, çok yönlü boyutları ile ele alınmaya başlanan bir konudur ve birbirinin içine girmiş, tanımlanması oldukça güç kavramları içermektedir (Avcı, 2005).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA İŞ TATMİNİ

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir (Silverthorne, 2004). Örneğin, Lund (2003), örgüt kültürü ve iş tatmini üzerine çeşitli sektörlerde yaptığı araştırmada, örgüt kültürü türleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda, örgüt kültürünün problem çözme, ekip çalışması, tam katılımcılık, yenilik ve yeni kaynakların sağlanmasında etkili olduğunu ve iş tatminin kültür türlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Örgüt kültürünün kişilerarası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri üzerinde önemli ölçüde etkisi vardır. Öte yandan, iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenlerin de işgörenin iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etkiye sahip olduğu görülmektedir (Akıncı, 2002).

Kültür, öz değerlerinin gerek yönetsel uygulamalarda, gerekse fiziksel koşullarda varlığını hissettirerek ve iş tatminini sağlayarak verimlilik artışına neden olabilmektedir. Aslında, verimlilik artışı, yani performans ortaya koyan temeldeki itici güç, iş tatmininin bileşenlerini özünde barındıran örgütün kültürünün kendisidir (Kılıç, 2009). Bu bileşenler, işgörenlerin, terfi, izin veya ücret gibi faktörlerden ziyade iş yerin de daha uygun çalışma ortamı, tatmin edici işler ve boş zamanlarını geçirebilecekleri ortamlar şeklinde sıralanabilir (Ağırbaş ve diğ., 2005). Örgüt kültürü kapsamında, işgörenleri ilgilendiren konular ve düşünceler işgörenlerle paylaşılmalı ve işgörenlerin fikirleri alınmalıdır. İşgörenlerin kendileriyle ilgili konularda fikirlerinin alınması işgörenlerin motivasyonlarının, örgüte bağlılıklarının ve iş tatmininin artmasına katkı sağlamaktadır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008).

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı; örgüt kültürünün, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu araştırmaktır. Ayrıca, çalışmada, işgörenlerin demografik özellikleri ile örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel performans boyutları arasında bir farklılığın olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, Bodrum bölgesinde faaliyetini sürdüren 5 yıldızlı bir zincir otel işletmesinde çalışan tam zamanlı işgörenler olarak belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan bu işletmede çalışan tam zamanlı işgören sayısı 80 kişidir. Bu sayı aynı zamanda araştırma evreni olarak kabul edilmiştir. Evren ulaşılabilir büyüklükte olduğu için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle çalışmada, ayrıca bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır.

Araştırmada veri toplamak için anket tekniği'nden yararlanılmıştır. Anket formu oluşturulduktan sonra ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama 02 Şubat 2010 ve 05 Şubat 2010 tarihleri arasında 20 işgörene uygulanmıştır. Ön uygulama sonucunda, verilerin güvenilirliği ölçülmüş ve ön uygulamada elde edilen verilerin Cronbach alpha değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'nin (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Sonrasında anket formu tekrar konu ile ilgili uzman kişilere incelenmiş, görüşleri alınmıştır. Bu şekilde anket formunun içerik geçerliliği sağlanmıştır. Yapılan bu işlemin ardından anket formları işletmede çalışan tüm işgörene dağıtılmıştır. Verilerden demografik olanlarının analizi için yüzde ve frekans gibi tanımlayıcı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Katılımcıların, demografik özellikleri ile tutum ifadeleri arasında farklılıkların olup olmadığını anlamak için Kruskal-Wallis analiz tekniği ile istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu analiz tekniklerinin kullanmasının nedeni ise, verileri normal dağılımdan gelmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Öte yandan, örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel performansa etkisini tespit etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek için de korelasyon analizi kullanılmıştır.

6. BULGULAR

Dağıtılan toplam 80 anket formundan 50 tanesinin geri dönüşümü sağlanmıştır. Bu sayı araştırma evreninin %62,5'ni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik sorulara ilişkin veriler, frekans ve yüzde analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin %18'i (9) kadın, %82'si (41) erkek, olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin eğitim durumları incelendiğinde, 6 işgörenin (%12) ilköğretim; 18 işgörenin (%36) ortaokul; 7 işgörenin (%14) lise; 12 işgörenin (%24) önlisans; 5 işgörenin (%10) lisans; 2 işgörenin ise (%4) lisansüstü eğitim gördüğü belirlenmiştir. İşgörenlerin yaş grupları incelendiğinde, 10 işgörenin (%20) 25-34 yaş grubu arasında; 10 işgörenin (%20) 35-44 yaş grubu arasında; 20 işgörenin (%40) 45-54 yaş grubu arasında; 8 işgörenin

(%16) 55-64 yaş gurubu arasında; 2 işgörenin (%4) 65 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin işletmedeki pozisyonuna bakıldığında, 11 işgörenin (%22) üst kademe; 30 işgörenin (%60) orta kademe; 9 işgörenin ise (%18) alt kademe de çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete cevap veren işgörenlerin, işletmede ne kadar süredir çalıştığına ilişkin demografik özelliği analiz edildiğinde; 11 işgörenin (%22) 4-7 yıl arasında; 27 işgörenin (%54) 8-11 yıl arasında; 12 işgörenin ise (%24) 12 yıl ve üzeri süredir bu işletmede çalıştıkları belirlenmiştir. İşgörenlerin çalışmış oldukları departmanlar incelendiğinde, 7 işgörenin (%14) Önbüro; 3 işgörenin (%6) yiyecek-içecek; 2 işgörenin (%4) muhasebe; 28 işgörenin (%56) satış; 10 işgörenin ise (%20) farklı departmanlarda çalıştıkları tespit edilmiştir. Son olarak işgörenlerin almış oldukları ücret analiz incelendiğinde, 2 işgörenin (%4) 575 ytl ve altı; 2 işgörenin (%4) 576-1000ytl arasında, 16 işgörenin (%32) 1501-2000 ytl arasında; 20 işgörenin (%40) 2001-2500 ytl arasında; 3 işgörenin ise (%6) 2501 ytl ve üzerinde ücret aldıkları belirlenmiştir.

“Regresyon analizi, bağımsız değişken yada değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken varsa bunların bağımlı değişken üzerindeki göreceli önemliliklerini saptamak amacıyla yapılmaktadır” (Büyüköztürk, 2008). Araştırmada örgüt kültürünün, örgütsel performans ve iş tatmini üzerinde önemli bir yordayıcısı olup olmadığını tespit etmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 1. Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,555	,266		2,086	,043
	Finansal	,025	,075	,028	,333	,741
	Müşteri	,251	,086	,252	2,923	,005
	Çalışanlar	,142	,067	,218	2,117	,040
	Çevre	,260	,097	,332	2,689	,010
	İş Tatmini	,206	,070	,257	2,959	,005
R=0,925 R Square=0,856 F=52,508 p=.000						

Tablo 1’de görüldüğü üzere, finansal boyut, müşteri boyutu, çalışanlar boyutu, çevre boyutu, iş tatmini boyutları birlikte örgüt kültürünün puanları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. $R=0,925$, $R^2=0,856$, finansal boyut, müşteri boyutu, çalışanlar boyutu, çevre boyutu, iş tatmini boyutları birlikte örgüt kültürünün toplam varyansın yaklaşık %86’sını açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, iş tatmini boyutu, örgütsel performans boyutlarından, müşteri boyutu, çalışanlar boyutu ve çevre boyutunun örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir yordayıcısı (etkisi) olduğu görülmektedir. Sadece, örgütsel performansın finansal boyutunun örgüt kültürü üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Gruplara (boyutlar) ayırarak yaptığımız korelasyon analizinde, veriler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi ($p=0,01$) ve ($p=0,05$) olarak ele alınmıştır. Analiz sonucunda, Pearson Correlation değeri $r = 0,872$ olduğundan Örgüt Kültürü ile Çevre Boyutu arasında yüksek(kuvvetli) dereceli pozitif(ilişki) korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, Pearson Correlation değeri $r = 0,305$ olduğundan Finansal Boyut ile İş Tatmini arasında zayıf pozitif(ilişki) korelasyon olduğu belirlenirken, diğer boyutlarda ise pozitif yönde orta dereceli, yüksek pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, ayrıca işletmede çalışan işgörenlerin demografik özellikleri ile örgüt kültürü, örgütsel performans ve iş tatmini boyutları arasında farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. İşgörenlerin işletmedeki pozisyonu ile örgüt kültürü, örgütsel performans ve iş tatmini boyutları arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda, anlamlılık(sign) değerlerinin 0,05’ ten küçük olması, işgörenlerin, boyutlara ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını göstermektedir. Analiz sonucunda, örgütsel performansın, “çalışanlar boyutunu (0,046)” ile işletmedeki çalıştığı pozisyon arasında, işgörenlerin farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca boyutların medyanlarının 2 olması, işgörenlerin özellikle orta kademeye sahip olan işgörenlerin farklı düşündüklerini göstermektedir.

7. SONUÇ

Günümüz dinamik pazar koşullarında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için örgüt kültürüne önem vermeleri gerekmektedir. İşletmenin güçlenmesi ve başarılı olmasında işgörenlerin işletmeye bağlılığı önemli faktörlerden biridir. İşletmeye bağlı işgörenler, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri için işletmenin amaçları doğrultusunda daha fazla çaba göstermekte ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Öte yandan işletmede çalışan işgörenlerin hedef ve ihtiyaçlarının karşılanması işgörenlerin işletmede kalmasını sağlamak ve işgörenlerin iş tatminini arttırmaktadır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008). İş tatmini sağlanmış işgörenlerin ise performansları artmakta bu durum da dolaylı olarak örgütün performansının yükselmesini sağlamaktadır.

Araştırma sonucunda, regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, örgüt kültürünün iş tatmini boyutu, örgütsel performans boyutlarından, müşteri boyutu, çalışanlar boyutu ve çevre boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcısı (etkisi) olduğu görülmektedir. Sadece, örgüt kültürünün örgütsel performansın finansal boyutu üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum çalışmanın yapıldığı sektöre bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin bu araştırma hizmet işletmelerinden otel sektöründe gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinin kendilerine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan birisi de otel işletmelerinin genellikle günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü hizmet vermesidir. Bu nedenle bu işletmelerde çalışan işgörenler ücretlerinin azlığından yakınmakta ve işletme ile problemler yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu durum otel işletmelerinde işgören devir hızının yükselmesine neden olmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin finansal boyuta katılmamaları yukarıdaki nedenle açıklanabilir.

Araştırmada, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel performans boyutları arasında ne yönde bir ilişkinin olduğuna yönelik yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına göre; Örgüt Kültürü ile Çevre Boyutu arasında yüksek(kuvvetli) dereceli pozitif(ilişki) korelasyon olduğu; Finansal Boyut ile İş Tatmini arasında zayıf dereceli pozitif(ilişki) korelasyon olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlarda ise pozitif yönde orta dereceli ve yüksek pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, işgörenlerin işletmedeki pozisyonu ile örgüt kültürü, örgütsel performans ve iş tatmini boyutları arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda, örgütsel performansın çalışanlar boyutunu ile işletmede çalışılan pozisyon arasında, işgörenlerin farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmada, elde edilen bulgular ve araştırmada kullanılan ölçekler bu çalışmanın önemli bir katkısıdır. Bu çalışmada kullanılan ölçekler farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde kullanılmaya uygundur. Bu ölçekler yardımıyla işletmeler; örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel performans uygulamaları öncesinde işgörenlerin bakış açısıyla genel bir değerlendirme yapma ve sorunla karşılaşılabilir alanları belirleme olanağı elde edeceklerdir. Sorunlu alanların belirlenmesi ve bu alanların çözülmesi, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel performans uygulamalarının başarılı bir biçimde uygulanmasını sağlayacaktır.

Çalışma ile ilgili bazı kısıtlar bulunmaktadır. Çalışmanın bulguları değerlendirilirken bu kısıtlar dikkate alınmalıdır. Öncelikle bu çalışma Bodrum bölgesinde faaliyette bulunan beş yıldızlı bir otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Farklı bölgelerde ve farklı sınıflarda bulunan diğer hizmet işletmelerinde daha değişik bulgulara ulaşılabilir. Araştırmanın diğer bir kısıtı da, araştırmanın kış sezonunda yapılmış olmasıdır. Bu sezonda, işletmelerde tam zamanlı ve kadrolu işgörenler çalışmaktadır. Daha sağlıklı verilerin elde edilebilmesi için tüm işgörenlerin araştırmaya dahil edilmesi gereklidir. İleride yapılacak çalışmalar için araştırmacılara, farklı bölgelerde ve farklı sınıflarda bulunan diğer hizmet işletmelerini dikkate alarak daha fazla sayıda işletme ve katılımcıyı içeren daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılması önerilebilir. Öte yandan araştırmacıların farklı bölgelerde ve farklı sınıflarda bulunan diğer hizmet işletmeleriyle ilgili araştırmalar yaparak, bulgularını karşılaştırması yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayılç, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3): 327- 350.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4: 1-25.
- Argyris, C. (1973). Personality and Organization Revisited, *Administrative Science Quarterly*, 18: 141-168.

- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme (*Basılmamış Doktora Tezi*). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültür ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14): 13-40.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 9. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çömez, P. (2007). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmit: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Emet, C. (2006). Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (1): 55-70.
- Eroğlu, E. ve Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş’de Bir Uygulama, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 32:53-66.
- Garibaldi, H. Victoria, A., Wetzel, U. ve Ferreira V. (2009). Organizational Culture and Performance: a Brazilian Case, *Management Research News*, 32 (2): 99-119.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, *Organization Studies*, 19 (3): 477-484.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1): 119-135.
- Kantek, F. (2005). Hemşirelik Yüksekokulları için Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması (*Basılmamış Doktora Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, İ., Kınır, S., ve M. Mesci (2010). Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (1): 25-42.
- Lund, D.B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction, *The Journal of business & Industrial Marketing*, 18 (3): 219-236.
- Molina, C. ve Callahan, L. J. (2009). Fostering Organizational Performance The role of Learning and Intrapreneurship, *Journal of European Industrial Training*, 33(5): 388-400.
- Nunnally, C. J. (1957). *Psychometric Theory*, New York: MacGraw-Hill.
- Ouchi, W. ve Wilkins, A. (1985). Organizational Culture, *Annual Review of Anthropology*, 11: 457-83.
- Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma (*Basılmamış Doktora Tezi*). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Powell, S. (2006). Geert Hofstede: Challenges of Cultural Diversity, *Human Resource Management International Digest*, 14 (3): 12-15.
- Roh, J. J., Hong, P. ve Park, Y. (2008). Organizational Culture and Supply Chain Strategy: a Framework For Effective Information Flows, *Journal of Enterprise Information Management*, 21 (4): 361-376.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7): 592-599.

- Taormina, R. J. (2009). Organizational Socialization: the Missing Link Between Employee Needs and Organizational Culture, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (7): 650-676.
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. ve Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behaviour and organizational culture, *The Leadership Quarterly*, 17: 113-137.
- Turunç, Ö. (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma (*Basılmamış Doktora Tezi*). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiing, L. H. ve Ahmad, K. Z. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, *Leadership and Organization Development Journal*, 30 (1): 53-86.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PAZAR YÖNLÜLÜK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ DEĞERLENDİRMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ISPARTA İLİNDE UYGULAMA

Nezihe TÜFEKÇİ

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Ağlasun Meslek Yüksekokulu
nezihetufekci@mehmetakif.edu.tr

Ömer Kürşad TÜFEKÇİ

Süleyman Demirel Üniversitesi
Eğirdir Meslek Yüksekokulu
ktufekci@sdu.edu.tr

ÖZET

Pazar yönlülük modern işletmecilik ve pazarlama anlayışının temel felsefesi olarak, müşteri bilgisinin toplanması, yayılması ve fonksiyonlar arası koordinasyon faaliyetlerini bütünleştirerek; üstün müşteri değeri yaratmayı ve böylece rekabet üstünlüğü yakalamaya odaklanmaktadır. Pazar yönlülük hastanelerin pazar bilgisini toplayarak yaymak ve stratejik karar vermek için bu bilgiyi kullanmayı açıklamaktadır. Bu çalışmada pazar yönlülüğün müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç temel unsurunun örgüt kültürü ile arasındaki ilişkinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca göre oluşturulan ve ilgili literatürden yararlanılarak geliştirilen anket Isparta ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör hastanelerinde test edilmiş ve değerlendirme yapılmıştır. Katılımcıların ankete verdikleri cevaplar üzerinden faktör ve korelasyon analizleri ile hipotez testleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda hastanenin, ileri hasta hizmetleri sağlaması için, üst yönetimin desteği ile beraber, iyi tasarlanmış teknolojik alt yapının da tesis edilmiş olması gerekmektedir. Böylece, Pazar yönlü örgüt kültürünün oluşturulması için gerekli altyapı sağlanacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, pazar yönlülük, müşteri değeri, rekabet üstünlüğü

1. GİRİŞ

Örgüt kültürü, örgüt içi bireysel ve kolektif değerleri, inançları, yönetim strateji ve politikalarını kapsayan sürekli kendisini yenileyen bir süreçtir. Fakat örgüt kültürü zaman zaman değişime açık zaman zaman ise değişime kapalı bir özellik taşımaktadır. Değişimin gereklerini çabuk algılayan örgüt kültürü kendisini rekabet koşullarına daha çabuk adapte edebilmektedir. Sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip kurum ve kuruluşların belirli bir vizyonu, misyonu, amacı ve hedefi vardır. Örgüt kültürü işletme içi değerlerin ve inançların paylaşımına zemin oluşturarak, çalışan ve yöneticileri ortak bir noktada birleştirmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü yönetici ve çalışanlara değişimleri için uygun ortamı sağlayabilir. Örgüt kültürü, iş hayatında her zaman için önemli bir yere sahiptir. Örgüt çalışanları, iş hayatına ilişkin tutum ve davranışlarını oluşturmada, korumada ve geliştirmede örgüt kültüründen etkilenirler. Örgüt kültürü, çalışanların bireysel kültürel değerleri yerine örgüte ait temel değerlerin ön plana çıkmasıyla oluşmuştur ve alışlagelmiş yaşantılarında bazı değişimlere neden olmaktadır.

Değişen müşteri profili, işletmeleri yeniden yapılanmaya ve doğru müşteriye bulmaya itmektedir. Müşteriyi bulmak/elde tutmak ve rekabette başarılı olmak için üretim, teknoloji ve kalitenin yanı sıra işletmeler, hangi ürünlerin tüketicilerin beklentilerine cevap verebileceği, tüketim sorunlarını çözebileceği ve fayda sağlayacağını iyi analiz etmelidirler. Bugün çağdaş pazar yönlü ya da müşteri odaklı işletmeler ya da kâr amaçsız örgütler, bütün çabalarını rakiplerine göre, üstün “müşteri değeri” yaratmak üzere yönlendirmektedirler. Pazar yönlü anlayışa göre; pazarlama stratejisi, temel işletme stratejisinin bir devamı olmakla beraber müşterilerde temel işletme stratejisinin ilk önceliği konumundadır. Pazar yönlülük kavramı, müşteri tatmininden öte, müşterilere değer yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu çalışmada, örgüt kültürü ile pazar yönlülük arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye yönelik Isparta’ da faaliyet gösteren özel hastanelerde test yapılmış ve değerlendirmeye alınmıştır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve literatürde yaygın olarak üzerinde durulan konuların basında gelmektedir. Örgüt kültürüne ilgi 1980’li yıllardan itibaren başlamıştır. Örgüt kültürü örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu bir bütün veya paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004: 185).

3. PAZAR YÖNLÜLÜK

Bugün çağdaş pazar yönlü ya da müşteri odaklı işletmeler ya da kâr amaçsız örgütler, bütün çabalarını rakiplerine göre, üstün “müşteri değeri” yaratmak üzere yönlendirmektedirler (Tek, 2004: 7). Pazar yönlü anlayışa göre; pazarlama stratejisi, temel işletme stratejisinin bir devamı ve müşteriler üst yönetiminin ilk önceliği ise, pazar yönlülüktür. Pazar yönlülük kavramı, müşteri tatmininden öte, müşterilere değer yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Papatya vd., 2008: 1).

Pazar yönlülük, bir işletmenin modern pazarlama kavramını uygulama yolu olduğunu içeren bir kavramdır. Modern pazarlama kavramı, pazar yönlü olmayı ve her uygulamada müşterinin ilk olarak düşünülmesini ve hareket edilmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü müşteriler bütün pazarlama faaliyetlerinin, planların, işletme politikalarının ve pazarlama stratejilerinin, ürün ve hizmet geliştirme odak noktasıdır (Kimery ve Rinehart, 1998: 118). Pazar yönlülük teorisi için bir temel sunan çalışmada (Kohli ve Jaworski, 1990: 3) pazar yönlülük; müşterilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları etkileyen faktörlerle (rekabet, düzenlemeler vb.) ilgili pazar bilgisinin toplanması ve yayılması olarak tanımlanmıştır. İşletmelerin pazarları hakkında daha hızlı öğrenmeleri ve rekabetçi avantaj için iyi bir pozisyon yakalamada gerekli bilgiyi kullanmaları pazar yönlü bir süreci gerektirir. Bu süreçte pazar yönlülük üç unsura sahiptir. Birincisi; müşteri yönlülük, ikincisi; rakip yönlülük, üçüncüsü; işlevlerarası koordinasyondur (Slater ve Narver, 1994: 50).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PAZAR YÖNLÜLÜK İLİŞKİSİ

Belirli sektörde faaliyet gösteren işletmeler, belirli bir kültüre sahiptir ve bir işletmenin pazar yönlülüğü endüstrinin özelliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Hizmetler müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasındaki karşılıklı etkileşim ve dokunulmazlık özelliklerinden dolayı ürünlerden farklıdır. Hizmetlerin dayanıksız olması arz ve talebi yönetmenin güçlüğünü de beraberinde getirmektedir. Hizmet işletmeleri bu nedenle yararlı kapasitelerinin altında yüksek maliyetlerle çalışabilirler (Hooley ve diğerleri, 2003: 88). Bundan dolayı üretim ve diğer endüstrilere göre hizmetlerde pazar yönlülük ve bunu destekleyecek kültürün oluşumu önem arz etmektedir. Bir hizmet işletmesinin kültürü, çalışanlarına kendi işleriyle ilgili kararlar almaları konusunda sağladığı serbestlik derecesi ile yansıtılmaktadır. Çalışanların işleriyle ilgili yetkili kılınması hem çalışanları motive edecektir hem de müşterileri tatmin etmede pazar yönlü bir anlayış içinde çalışma fırsatı doğuracaktır (Kasper, 2001: 1053).

Pazar yönlülük çalışmalarının çoğu pazar yönlülüğü, pazarlamanın geniş bir alanında kültürel görüş açısından incelemektedir. Bir işletmenin “kendine özgü normları ve değerleri” veya “işletme faaliyetlerinde paylaşılan anlamlar” olarak işletme kültürünü tanımlamak mümkündür. İşletme kültürünün bir örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar ve değerler bütünü olduğu düşünüldüğünde pazar yönlü bir kültürün tanımlamasını söyle yapmak mümkündür. “Pazar yönlü kültür, bütün çalışanların müşteriler için sürekli üstün değerler yaratmak için çalıştığı ve bu değerlerin kökleştiği yapıdır”. Hizmet işletmelerinde pazar yönlü bir kültürün en temel özellikleri, müşterileri iyi bilmenin getirdiği açıklık, en iyi olmak için güçlü bir istek ve herkesin kendi isini yaparken müşterilere dostça hizmet vermeyi başarmasıdır (Kasper, 2001: 1053).

İşletme kültürü ne kadar pazar yönlü olursa, politika el kitaplarına, örgüt semalarına ve ayrıntılı prosedür ve kurallara o kadar az ihtiyaç duyulacağı belirtilmektedir. Bunun yanında işletme kültürü işletmenin dışarıya karşı yansıttığı toplu kimliği (Tek, 1997: 22) olduğuna göre pazar yönlü kültür bir bütün olarak örgütün müşteriler gözünde kalıcı kimliğini oluşturacaktır.

5. UYGULAMA: ISPARTA İLİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PAZAR YÖNLÜLÜK İLİŞKİSİNİ DEĞERLENDİRME

Hastalar giderek artan bir şekilde, kendileri ile ilgili sağlık sorunlarına ilişkin olarak kendi sağlık bakımına katılmak ve karar verme sürecinde kendi durumlarının ne olduğunu öğrenmek, tanımlarını anlamak istemektedirler. Bundan dolayı, verilen sağlık bakım hizmetinin kalitesi, yalnızca sağlık ekibinin tanımladığı ve belirlediği boyutta görülmemektedir (Yılmaz, 2001: 2).

Hasta memnuniyeti, hastaların hastaneyle ilgili deneyimlerini nasıl değerlendirecekleri/aktaracakları ve hastaneyi başka zamanlarda da tercih edip etmemeleri olarak tanımlanabilir. Sağlık hizmetleri işletme ve/veya kuruluşlar açısından hasta tatmininin artışı kârlılık, hastaneyi tekrar tercih etme, başkalarına ve/veya yakınlarına tavsiye etme, olumlu sözel iletişim, hasta sadakati gibi pozitif sonuçları göz önüne alındığında, kâr amacı güden her işletme ve/veya kuruluşlar için hayati önem taşıdığı açıkça ortaya çıkmaktadır. Hasta tatmini, sağlık kuruluşunun pazarlama anlayışını ortaya koymakla beraber bu anlayışın gereği, müşteri tatmini yoluyla kârlılığa ulaşmaktır. Bu kapsamda, bu kavram “Müşteri tatmini, hizmeti tecrübe ettikten sonra tüketicinin hizmetten ne kadar hoşlandığını veya hoşlanmadığını yansıtan satın alma sonrası bir olgudur” şeklinde tanımlanabilir (Varinli, 2004:36).

Bu çalışmada pazar yönlülüğün müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç temel unsurunun örgüt kültürü ile arasındaki ilişkinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca göre Isparta ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde anket uygulaması yapılmıştır.

Hastanelerden hizmet alan müşteri pozisyonundaki hastaların memnuniyetleri konusu, büyük bir önem kazanmıştır. Bir hastanesinin, sağlamış olduğu hizmetleri, çalışma sistemini, örgütsel ve teknolojik yapısını, yönetim yaklaşımını, personelin yetenek ve kapasitesini, hastayı hizmet merkezi kabul ederek belirlemesi, hasta memnuniyetini nasıl etkileyeceği, bu kapsamda Pazar yönlü davranışları örgüt kültürü olarak benimsemesi bu çalışmanın araştırma konusu olmuştur.

Yapılan araştırmaya bağlı olarak faktör ve korelasyon analizleri sonucunda, hasta ve çalışan merkezli yönetim yaklaşımının benimsenmesi, hasta takip işlemlerinde hassas olunması ve hastalara daha fazla ilgi gösterilmesi, hasta ve çalışan memnuniyetini artıracaklarını göstermiştir. Böylece hastanelerin daha fazla pazar yönlü davranmaları ve örgüt kültürlerini bu ekseninde değerlendirmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak hastanelerin, ileri hasta hizmetleri sağlaması için, üst yönetimin desteği ile beraber, iyi tasarlanmış teknolojik alt yapının da tesis edilmiş olması gerekmektedir. Böylece, hastayla ilgili bilgi ve dokümanların, birimler arasında dikey veya yatay akışı sağlanmış olacak ve birimler kendi aralarında açık iletişimi kolayca gerçekleştirebilmeleri yoluyla pazar yönlülük etkinleşecektir.

KAYNAKÇA

- Güney, S., (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Hooley, Graham ve diğerleri (2003). Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe, *European Journal of Marketing*, 37 (½).
- Kasper, Hans (2001). Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organizations, *European Journal of Marketing*, 36 (9/10).
- Kimery, Kathryn M. ve Shelley M. Rinehart (1998). Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept, *Journal of Business Research*, 43.
- Kohli, Ajay K. ve Bernard J.Jaworski (1990). Market Orientation: The Construct, Research, Proposition and Managerial Implication, *Journal of Marketing*, April, 54 (2).
- Papatya Nurhan ve diğerleri (2008). Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *VII. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 08-10 Mayıs 2008, Hitit Üniversitesi, Çorum: 132-133.
- Slater, F. Stanley ve John C. Narver (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, 58.
- Tek, Ömer Baybars (2004). Pazarlama İyi İnsan Olmanın Bilimidir, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 67 (12).
- Tek, Ömer Baybars (1997). *Pazarlama İlkeleri - Türkiye Uygulamaları - Global Yönetimsel Yaklaşım*, İstanbul : Cem Ofset.

- Varinli, İnci, ÇAKIR, Aysel (2004). Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki -Kayseri'de Poliklinik Hastalarına Yönelik bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (17): 33-52.
- Yılmaz, Meryem (2001). Sağlık Bakım Kalitesinin bir Ölçütü: Hasta Memnuniyeti, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5 (2): 69-74.

ÖRGÜTLERDE AMAÇ KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE TOPLUMSAL KÜLTÜR BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Aylin ÜNAL

Celal Bayar Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

esraaydin.goktepe@hotmail.com

ÖZET

Çalışmada amaç karşıtı olarak nitelendirilen bireysel davranışlara ve davranış alanlarına (işyerinde hırsızlık, işe devamsızlık gibi) ilişkin ve klasik olarak nitelendirebileceğimiz literatürle birlikte, örgüt üyelerinin gösterdiği amaç karşıtı davranışların nedenleri, sonuçları ve bu davranışları önleyecek bireysel ve örgütsel tedbirler toplumsal kültür bağlamında açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma referans bir çalışma niteliği taşımaktadır.

Anahtar kelimeler: Amaç Karşıtı Davranışlar, Toplumsal Kültür.

1.GİRİŞ

Kültürlerin toplumdaki bireylerin davranışlarını etkileyip onları farklı davranış biçimlerine yönelttikleri, bilimsel araştırmalara dayanarak örneklemek olanaklıdır (Sargut, 2001;137). Kültür, insanların yaşamındaki olgulara çeşitli anlamlar yüklemelerini ve onlara yönelik değerler oluşturmalarını sağlar. Bu nedenle kültürü, bir toplumu hareket geçiren ve yönlendiren en önemli etkenlerden biri olarak ele almak mümkündür. Kültür, bir toplumda bireyler tarafından önem verilen ve tercih edilen her şey; tutum, davranış ve inançların formüle edildiği genel standartlardır. Bireyler, kültürü toplumdan öğrenmektedirler (Şişman, 2007: 4- 9). Hofstede, kültürü bireylerin zihnindeki bir program olarak tarif etmekte ve bireylerin davranışlarının bu program tarafından yazıldığını belirterek ve değerlerin oluşumunda; hem bilinçsiz olarak atalarımızdan genetik yollarla edindiğimiz unsurlardan, hem de yaşamımız boyunca öğrenme yoluyla edindiğimiz unsurlardan söz etmektedir (Hofstede, 1984; 56). Bir toplumdaki hakim davranışların toplumsal değerlerden ve değer yargılarından ayrı düşünülmemesi gerekmektedir. Ancak Triandis'e (1986) göre kültür gözle görülemeyen, muğlak ve tanımlanması zor bir yapıdır (Ralston, vd, 1997: 179) ve bu ilişkiyi de somut olarak ortaya koymak mümkün değildir.

Manstead (1995) göre işyerindeki davranışlar bağımsız olarak kişilik özellikleri ve m toplumsal özelliklerden etkilenmektedir. Çünkü kültür yaşamın ne olduğu ve ne olması gerektiğine dair değerler, tutumlar ve harekete geçme standartlarını belirlemektedir. Bu düşünceler, neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin iyi neyin kötü olduğu, kişinin ne yapabileceği ve onu nasıl yapması gerektiğine ilişkin tutumlar ortaya çıkarmaktadır (Ay, 2005: 32). Bir toplumdaki ahlak anlayışının ve ahlaki değerlerin, o toplumun sahip olduğu kültürün önemli bir bileşeni olduğu ve farklılıklar gösterebilmektedir.

Amaç karşıtı davranış, örgüt amaçlarına zarar ile sonuçlanan veya zarar verme potansiyeline sahip eylemler olarak tanımlanmaktadır. Amaç karşıtı davranışların literatürde yer alan tanımlarında üç farklı bakış açısı mevcuttur (Sackett ve De Vore, 2009: 179-180): Bunlardan ilki, güvenlik tedbirlerinin kasıtlı ihlali gibi üretkenliği azaltıcı davranışlar, ikincisi örgütün içinde bulunduğu çevreyle ilgili yasa dışı veya ahlak dışı davranışlar üçüncüsü ise bir çok çalışan tarafından sergilenebilen (örneğin, gerçekten olmadığı halde hastalık izninin alınması gibi) davranışlardır. Ancak Robinson ve Greenberg (1998) davranışları ayrı ayrı ele almak yerine davranışın gönüllü veya bilerek yani kasti olarak yapıp yapılmadığına odaklanılması gerektiğine dikkat çekmektedir.. Bu kapsamda Gruys (1999) literatürde yer alan 87 farklı amaç karşıtı davranış tanımlamış ve faktör analizi tekniği ile 11 temel amaç karşıtı davranış belirlemiştir (Sackett ve De Vore, 2000: 180). Bunlar,

- Hırsızlık ve benzeri davranışlar (para veya mal çalmak, mal veya hizmetlerin hediye edilmesi, çalışanlara tanınan indirimlerin kötüye kullanılması)
- Mülkiyete zarar verme (tahrip etme, imha etme, üretimi engelleme)
- Zaman ve kaynakların kötüye kullanılması
- Güvenliğe riayet etmeden davranma (güvenlik önlemlerini öğrenmeme, güvenlik önlemlerine uymama)
- İşe devamsızlık konusunda yetersizlik (özürsüz devamsızlık, geç kalma, hastalık izninin kötüye kullanılması)
- İşte alkol kullanımı veya işe alkollü gelme
- Uyuşturucu kullanımı
- Uygunsuz sözler sarf etme (iş arkadaşlarına sözle taciz, müşterilerle tartışma,
- Uygunsuz fiziki davranışlar (iş arkadaşlarına fiziksel saldırı, iş arkadaşlarına fiziki cinsel taciz)

Bu sınıflandırmanın dışında hastalanmadığı halde hastalanmış gibi yapma, işyeri dışında öğüt hakkında olumsuz propaganda yapma gibi davranışlar da bazı çalışmalarda bu faktörlere dahil edilmektedir.

Amaç karşıtı davranışlar konusunda literatürün ilginç bir yönü, amaç karşıtı davranışların nedeni olarak bazı araştırmaların amaç karşıtı davranışları sadece kişisel faktörlerle açıklarken, bazı araştırmacıların ise durumsal faktörlerle (örgütsel kültür, üstlerin adil davranışları gibi) açıklamaya çalışmasıdır. Örneğin Robinson ve Greenberg (1998) amaç karşıtı davranışların nedenlerini üç farklı grupta tanımlamışlardır; bunlar bireysel faktörler (kişilik, demografik faktörler vs.), toplumsal ve kişiler arası faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Ancak bu nedenlerin dışında her amaç karşıtı davranışın türüne özgü bazı özel nedenleri olabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Sackett ve De Vore, 2000: 187).

Amaç karşıtı davranışlar ister kişilik ister de durumsal faktörlerle açıklansın tüm bu faktörlerin önceli kuşkusuz toplumsal kültürdür. Gerek örgüt çalışanlarının kişiliği, gerekse örgüt kültürü, liderlik tarzları, örgütlerdeki ödül –ceza sistemleri, denetim sistemleri gibi durumsal faktörler toplumun kültürel boyutları ile biçimlenmektedir.

Kültürel boyut, belli bir kültürün üyesi olan bireylerin, diğer bir farklı kültüre üye olan bireylere oranla farklılıklar gösterdikleri değişkenlerdir (Schermerhorn, 1999: 102). Ogbar’a (1990) göre bir toplum hakkında kültürel çıkarımlarda bulunabilmek için belli çerçeve yapılar belirlenmeli, yani kültürel boyutlar kullanılmalıdır (Pheng, Yuquan, 2002: 8). Kültürel boyutlar; diğer önemli kültürel özellikleri öngörümlemeye, farklı kültürler arasında daha güvenilir çıkarımlarda bulunmaya ve başka kültür üzerinde genellemelerde bulunmaya yardımcı olduğu için teorik açıdan çok önemlidir (Abdalla, vd., 1995: 555).

Literatürde, Schwartz, Trompenaars ve Hofstede kültür kavramını kültürel boyutlar yoluyla açıklayan yazarlar arasında öne çıkmaktadır. Schwartz’a göre bir toplumda paylaşılan değerler sistemi esas itibarı ile insan ihtiyaçları olan biyolojik, toplumsal etkileşim ve grup sisteminin sürdürülmesi temeline dayanır. Başka bir biçimde ifade edilirse, bütün toplumlarda bireylerin dolayısıyla toplumların yüz yüze olduğu sorunlar, yukarıda belirtilen üç alandaki ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Kültürü oluşturan değerler sistemi de bu ihtiyaçların giderilmesi temeline dayanmaktadır (Doğan, 2007: 27-28).

Schwartz (1994, 1999) 63 ülkede, ilkökul öğrencileri ve öğretmenlerden oluşan iki farklı örneklem grubunda, yaklaşık 60.000 bireyin, değer tercihlerini incelemiştir. Verileri hem bireysel düzeyde hem de ülkeler düzeyinde analiz ettikten sonra, ülkeler bazında 7 farklı değer yönelimi tanımlamıştır. Bu yönelimler şu şekildedir (Smith, vd., 2002: 193);

1. *Tutuculuk (Conservatism)*: Hakim statükonun korunmasını, uygunluğu ve insanların içinde bulunduğu, ortak çıkarları olan topluluğun ya da geleneksel düzeninin işleyişini bozabilecek hareketlerden ve yönelimlerden kaçınmayı belirtir.
2. *Düşünsel Otonomi (Intellectual Autonomy)*: Bireylerin, kendilerine ait fikirlerinin ve bağımsız zihinsel yönelimlerinin olmasının arzu edilme derecesini belirtir.
3. *Duygusal Otonomi (Affective Autonomy)*: Bireylerin duygusal açıdan olumlu deneyimler yaşamasının arzu edilme derecesini belirtir.
4. *Hiyerarşi (Hierarchy)*: Gücün, toplumsal rollerin ve kaynakların eşitsiz dağılımının meşruluk derecesini ifade eder.

5. *Eşitlikçilik (Egalitarianism)*: Bencil kişisel çıkarlardan, başkaları için de refah yaratılması adına gönüllü olarak vazgeçilmesini belirtir.
6. *Üstünlük (Mastery)*: Olayları, kendini iddialı bir şekilde ortaya koyarak ve ön planda tutarak çözmeyi ifade eder.
7. *Uyumluluk (Harmony)*: Çevreyle uyum içinde olmayı, davranmayı ifade eder.

Görülebileceği gibi, belirtilen boyutlardan; “muhafazarlık - otonomi” boyutu, toplumsal etkileşime yönelik ihtiyaçlarla; “hiyerarşi - eşitlikçilik” boyutu, grup sisteminin sürdürülmesine dönük ihtiyaçlarla ve “üstünlük - uyumluluk” boyutu da biyolojik ihtiyaçların ne şekilde giderileceği ile ilişkilidir. Schwartz’a göre toplumlar arasındaki farklılaşmaların nedeni, bu ihtiyaçların nasıl karşılanması gerektiğine dair toplumun genelinde hakim olan değer yönelimleridir. Schwartz (1999) farklı ülkelerin ortalamalarının incelenmesi halinde, bu yedi değer tipinin, ülkeler arasındaki farklılıkları tanımlayabildiğini iddia etmektedir. Ayrıca yazar ortaya koyduğu, ülke düzeyindeki bu yedi değer tipini üç farklı boyut şeklinde yapılandırmaktadır. Bu boyutlar; muhafazakarlık - otonomi boyutu, hiyerarşi - eşitlikçilik boyutu ve üstünlük - uyumluluk boyutlarıdır. (Smith, vd., 2002: 193).

Trompenaars (1993), 23 ülkeden 15.000 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırma neticesinde 5 farklı kültürel boyut tesbit etmiştir. (Pagell, vd., 2005: 385). Daha sonra bu temel araştırma, Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) tarafından, 46 ülkede 11.000’den fazla çalışan üzerinde geliştirilmiş ve 2 ilave boyut daha eklenmiştir (Smith, vd., 2002: 189). Trompenaars (1993) bütün insanlığın karşı karşıya kaldığı sorunları, üç farklı alanda sınıflandırmış ve kültürel farklılıkların da bu üç farklı problem alanındaki sorunların çözümü için verilen farklı tepkilerden, kullanılan farklı yollardan ileri geldiğini savunmuştur. Bu farklı problem alanları şu şekildedir (Beukman, 2005: 28);

- İnsanların diğer insanlarla arasındaki ilişkileri
- İnsanların “zaman”a yönelik tutumları
- İnsanların “doğa”ya yönelik tutumları

Trompenaars (1993), insanların ve insan topluluklarının, yaşamda karşılaştıkları bu farklı alanlardaki sorunları çözmeye yöntemlerindeki farklılıklardan yola çıkarak, şu kültürel boyutları oluşturmuştur;

1. *Evrensellik - Tikellik (Universalism vs. Particularism)*
2. *Bireycilik - Toplulukçuluk (Individualism vs. Communitarianism)*
3. *Duygusalılık - Tarafsızlık (Affectivity vs. Neutrality)*
4. *Özgüllük - Yaygınlık (Specificity vs. Diffuseness)*
5. *Başarma - Atfetme (Achievement vs. Ascription)*
6. *Ardıllık - Eşzamanlılık (Sequentialism vs. Synchronism)*
7. *İçsel Denetim - Dışsal Denetim (Internal vs. External Locus Of Control)*

Sayılan ilk beş boyut insanlar arası ilişkilerle ilgiliyken, diğerleri ise sırasıyla zamana yönelik tutumlar ve doğaya yönelik tutumlar ile ilgili boyutlardır. Trompenaars’ın kültürel sınıflandırmasında 7 farklı kültürel boyut, Hofstede’nin araştırmasının aksine, ampirik verilerden yola çıkarak değil, varsayımlara dayalı olarak geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu boyutlardan ilk 5 tanesi Parsons ve Shils’in (1951) çalışmasından esinlenilerek oluşturulmuştur. Diğer boyutlar ise Kluckhohn ve Strodtbeck’in (1961) çalışmalarından ve Rotter’in (1966) denetim odağı kavramından yola çıkarak belirlenmiştir (Smith, vd., 1996: 237). Trompenaars’a göre evrensel kültürlerde, ilişkilerden ziyade kurallara odaklanılır ve resmi sözleşmelere önem verilir, bir işin yapılması gereken tek bir doğru yol olduğu inancı hakimdir. Güven duygusu, verilen sözleri yerine getirmekle kazanılır, iyi niyet duygusu ise herkese karşı eşit şekilde hissedilir. Tikel kültürlerde ise ilişkilere daha çok önem verilir, resmi sözleşmeler kolaylıkla değiştirilebilir ve ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda farklı görüşler olabilir. Bu kültürlerde, ilişkiler içinde bulunulan duruma yönelik olarak kullanılır (Trompenaars, 1996: 31). Türkiye’nin, bu boyutlar açısından, daha tikel kültürel özelliklere sahip olması ve amaç karşıtı davranışların Kanada, Amerika, Norveç ve İsviçre’ye göre, örgütlerde daha sıklıkla görülmesi beklenebilirken, Bulgaristan, Rusya ve Güney Kore’ye göre de daha az olduğu söylenebilir. Bireyci kültürlerde insanlar için birey toplumdan daha önemlidir. Bireyin mutluluğu, tatmini ve refahı birinci plandadır. İnsanlar olayları ve koşulları kendilerini ve ailelerini düşünerek ele alır. Bu tip kültürlerde, toplumun bütün üyelerinin yaşam kalitesi, toplumun üyelerine sunduğu bireysel özgürlüklerle ve imkanlarla doğrudan ilişkilidir ve toplum üyeleri tarafından, bunları ne ölçüde sağladığına bağlı olarak değerlendirilir. Herkes tek başına doğar inancı hakimdir. Bireysellik boyutunun en yoğun ülkelere örnek

olarak, sırasıyla, Kanada, ABD, Norveç, İspanya, Avustralya, Hollanda, Hong Kong, Danimarka, İsveç, İngiltere ve Almanya gösterilebilir. Toplulukçuluk boyutunun en yoğun olduğu ülkeler ise, sırasıyla, Nepal, Kuveyt, Mısır, Fransa, Yunanistan, Güney Kore, Singapur, Tayland, Pakistan'dır (Trompenaars, 1996: 67). Diğer çalışmaların bulgularından yola çıkarak, Türkiye'nin bu açıdan, daha toplulukçu kültürel özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Duygusal kültürlerde ise insanlar duygularını dışa yansıtmaya yansızdır. İnsanın ne hissettiğini saklaması yerine ifade etmesi tercih edilir. Bu durum gerilimi ve stresi azaltır. Dokunmak ve jest yapmak yadigarınmaz. Tarafsız kültürlerde ise insanlar duygularını sık sık dışa yansıtımalarının doğru olmadığı şeklinde yetiştirilir. Bu tip kültürlerde insanlar duygularının farkındadır ancak onları kontrol altında tutar ve bastırırlar. İnsanlardan kendine hakim ve ağırbaşlı davranışlar beklenir. (Trompenaars, 1996: 71). Ülkemizin, bu açıdan her iki kültürel boyutun belli özelliklerini de belli ölçülerde barındırdığını söyleyebilmek mümkündür. Bu boyut, bireylerin sahip olduklarını ne şekilde elde ettikleri konusundaki fikirleri ile ilgilidir.

Başarma kültürlerinde, insanlar yapmışlar ve kazanmışlardır düşüncesi hakimdir, kendilerini **“kazanan”, “başaran”** olarak değerlendirirler. Bu tip kültürlerde bireyler yaptıkları ile belli yerlere gelmişlerdir. Atfetme kültürlerinde ise insanların **ne yaptıkları yerine, ne oldukları** önemlidir. İnsanlar sahip oldukları yere başardıklarından dolayı değil, belli bir toplulukta, toplumda ya da örgütte diğerlerine göre sahip oldukları konum sayesinde ve zaten öyle oldukları için sahiptirler. Bu tip kültürlerde insanlar doğumlarıyla birlikte ya da cinsiyet, yaş ya da zenginlikleri yoluyla belli şeylere sahip olabilir (Trompenaars, 1996: 104). Başarma boyutunun en yoğun olduğu ülkelere örnek olarak, sırasıyla, Norveç, ABD, Kanada, İrlanda, Danimarka, İngiltere, İsveç, Avustralya ve Almanya gösterilebilir. Atfetme boyutunun en yoğun olduğu ülkeler ise, sırasıyla, Hindistan, Mısır, Türkiye, Arjantin, Uruguay, Macaristan, Venezüella, Avusturya, İspanya, Fransa, Çin'dir (Trompenaars, 1996: 116). Türkiye, atfetme boyutunun yoğun olduğu ülkeler arasında olmasına karşın, başarma boyutunun daha yoğun olmasını beklemek yanlış olmayacaktır. Bu boyutlar açısından yapılacak yeni çalışmaların amaç karşısı davranışların belirleyici olup olmadıkları açısından daha aydınlatıcı olabileceğini söyleyebilmek mümkündür.

Hofstede'nin (1980) çalışması IBM firmasında çalışan 117.000 çalışan üzerinde 1967 ve 1971 yılları arasında yaptığı araştırmaya dayanmaktadır. 40 farklı ülkede gerçekleştirilen bu araştırmada, farklı çalışma ve iş amaçlarına verilen önemi sorgulayan 14 maddeye verilen cevapların analizi sonucunda yazar, “bireycilik-toplulukçuluk” ve “erkeklik-kadınlık” adını verdiği boyutlarını tanımlamıştır. Daha sonraki ileri değerlendirme analizleriyle de, büyük ölçüde önceki çalışmaların sonuçlarının ışığındaki varsayımsal beklentilerle, diğer iki boyut olan “güç mesafesi” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutları tanımlanmıştır. Araştırmanın verileri daha sonra 53 ülkeyi kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Smith, vd., 1996: 233). Hofstede'nin sınıflandırması araştırmacılara çok geniş bir uygulama alanı ve literatürdeki yaygın ampirik veriler sayesinde çok çeşitli çıkarımlar yapma olanağı vermektedir (Cherry, vd., 2003: 361). Hoecklin'e (1996) göre Hofstede'nin kültürel boyutları ülkelerin kültürel sistemlerinin ortak yapılarının temel öğelerini ortaya koymaktadır. Bu boyutlar sadece kültürleri analiz etme imkanı vermekle kalmaz, bunun yanında kültürel farklılıkların yönetim ve organizasyon alanına etkilerini de açıklama imkanı da yaratır. Bu çerçeve örgüt içindeki davranışları, rolleri ve ilişkilerini yönlendiren mekanizmalardaki farklılıkları anlamak için oldukça faydalıdır (Pheng, Yuquan, 2002: 9).

Hofstede'ye (1980a: 14-15) göre, insan davranışları rastlantısal olarak değil, belli bir ölçüye göre ve tahminlenebilir şekilde meydana gelmektedir. Bu ölçü ise insanların sahip oldukları zihinsel programlamalardır. Bu nedenle örgüt içersinde gerçekleşen amaç karşısı davranışları açıklamada önemli bir faktördür. Aslında her bireyin sahip olduğu zihinsel programlama farklıdır, ancak belli düzeylerde ortak, paylaşılan zihinsel programlamalarda da vardır. Bireylerin sahip olduğu bu zihinsel programlama düzeyleri; bireysel, toplumsal ve evrensel düzeyler olmak üzere 3 farklı düzeyde ortaya çıkmaktadır. Evrensel düzey, tüm insanoğlunun sahip olduğu, en temel zihinsel programlama düzeyidir.

Hofstede'in zihinsel programlama modelinin temelini “değer” ve “kültür” kavramları oluşturmaktadır. Değer; belli bir durumu, koşulu diğerlerine tercih etmeyi sağlayan genel eğilimdir. Sahip olduğumuz tüm zihinsel programlamalar (örneğin: tutumlar) bir değer ögesine, bileşenine sahiptir. İnsanın sahip olduğu değerler, çocukluk döneminde, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde öğrenilir. Bu yüzden sahip olduğumuz değerler, birbiriyle benzer, ilişkili ve hiyerarşik bir yapı içindedir, ancak her zaman tümüyle birbiriyle uyumlu olmayabilirler (Hofstede, 1980a: 18). Zihinsel programlama olarak kültür, değer sistemlerinden oluşur. Bu açıdan değerler kültürün temel yapı taşlarıdır (Hofstede, 1980a: 21).

Hofstede (1980a) modelinde kullandığı boyutlarını, Inkeles ve Levinson'ın (1969) kültürün temel çözümsel konuları olarak tanımladıkları, insan topluluklarının karşı karşıya kaldığı ortak sorunlara farklı çözümler geliştirdiği üç farklı problem grubundan yola çıkarak geliştirmiştir. Bu problem alanları şu şekildedir (Hofstede, 1980a: 37);

1. Otorite ile olan ilişkiler.
2. Bireyin kendini nasıl tanımladığı;
 - 2.a. Bireyin toplum ile arasındaki ilişkiler.
 - 2.b. Bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerinde, cinsiyete dayalı rollerin etkisi.
3. Karşılaşılan sorunlar ve belirsizliklerin çözümü ile ilgili yöntemler.

Hofstede (1980a) yaptığı araştırma sonucunda elde ettiği verilerden hareketle; birinci problem alanına yönelik olarak “güç mesafesi”, ikinci problem alanının ilk kısmına yönelik olarak “bireycilik - toplulukçuluk”, ikinci kısmına yönelik olarak da “erkeklik - kadınsılık”, üçüncü problem alanına yönelik olarak ise de “belirsizlikten kaçınma” boyutlarını ortaya koymuştur. Güç mesafesi boyutu, bir toplumda; gücün, yerleşik toplumsal kurumlarda (örneğin: aile), örgütlerde ve insanlar arasında, eşitsiz ve adil olmayan şekilde dağılmış olmasının daha az güce sahip bireyler tarafından kabul edilme derecesini ifade eder (Hofstede, 1980b:45). Toplumsal açıdan bakıldığında zaman, güç mesafesi boyutunun ifade ettiği temel konu, farklı toplumların, insanlar arasında var olan eşitsizliklere karşı geliştirmiş oldukları farklı çözüm yöntemleridir. Söz konusu bu eşitsizlikler şu alanlarda meydana gelmektedir (Hofstede, 1980a:67);

- İnsanların temel fiziksel ve düşünsel özellikleri,
- Sosyal statü ve prestij,
- Refah,
- Güç,
- Kanunlar, haklar, düzenlemeler ve bunlar karşısında “ayrıcalıklı” konuma sahip olmak.

Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de kaçınılmaz olarak eşitsizlik mevcuttur. Toplumun değerlerini benimseyen örgütlerde, doğal olarak eşitsizliğin benimsenme düzeyi ast - üst ilişkilerine yansır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan ve basık örgütsel yapılar ön plana çıkar. Buna karşılık güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde ise, ast ile üst arasındaki sosyal mesafenin çokluğu, biçimsel iletişimin yukarıdan aşağıya doğru işlemesine neden olmaktadır. Yatay iletişim ya da aşağıdan yukarıya doğru iletişim çok sınırlı kalmaktadır (Doğan, 2007: 68). Erdem'in (1996) ve Hofstede'nin (1980) çalışmaları Türkiye'de güç mesafesinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Arbak ve diğerlerinin (1997) çalışmasında ise, merkeziyetçilik kamu örgütlerinin en önemli özelliklerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, statü odaklı iş görme anlayışının ülkemizde hala geçerli ve etkin bir iş görme anlayışı olduğu ileri sürülebilir. (Aldemir, vd., 2003: 22). Güç mesafesinin fazlalığı , insanların onaylamadıkları davranışlarda çoğu zaman sessiz kalabilmelerine dolayısıyla haksız uygulamalara yol açmaktadır (Köse ve Ünal, 2003 : 112. Bu da örgütlerde amaç karşıtı davranışlardaki artışın bir nedeni olarak ileri sürülebilir.

Belirsizlikten kaçınma boyutunun ise temel dayanağı, belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olduğunun kabulüne dayanır. Belirsizliğin endişe kaynağı olması değişim ile açıklanabilmektedir. Değişim nedeniyle yaşamın her alanına ilişkin yeni sorunların ortaya çıkma olasılığı taşımaları, mevcut alışkanlıkların, teamüllerin, kuralların, geleneklerin, inançların daha geniş anlamıyla kurulmuş olan toplumsal düzenin yeni sorunlara çözüm getirememeleri nedeniyle değişim ihtiyacı ortaya çıkarmasıdır. Bireysel, örgütsel veya toplumsal düzeyde mevcut düzenin bozulması insanlar üzerinde gerginlik, huzursuzluk ve rahatsızlık yaratmaktadır. Bu nedenle belirsizlik endişe kaynağı olmaktadır. Ancak farklı toplumların belirsizliğe karşı duydukları endişeler aynı düzeyde olmamaktadır. Bu nedenle toplumlar farklı kültürel özellikler taşımaktadırlar (Doğan, 2007: 64). Belirsizlik durumunun çok yoğun şekilde hissedilmesi, insanlarda ve toplumlarda önüne geçilemeyen bir endişe yaratır. Her toplum da bu durum karşısında, farklı yöntemlerle bir çıkış yolu yaratmaya çalışmaktadır. Buna yönelik olarak her toplumun baş vurduğu başlıca üç kavram vardır. Bunlar; teknoloji, yasalar ve hukuk, ve din kavramlarıdır (Hofstede, 1980a: 111). Her toplum ve kültür, esasen bu araçları kullanarak karşı karşıya olduğu belirsizlik durumunu azaltmaya çalışmaktadır. Buradaki farklılık toplumların ve kültürlerin bunu “ne kadar” ve “nasıl” gerçekleştirmeyi hedefledikleri ve istedikleridir.

Bir diğer yandan belirsizlikten kaçınma boyutu Peltro'nun (1968) “sıkı - gevşek kültürler” sınıflandırmasına dayanmaktadır. Triandis'e (1990) göre toplumlarda yazılı kuralların yoğun olmasının veya sözlü taahhütlere değer verilmesinin başlıca nedeni, farklı kültürlerin bu boyut açısından sahip

olduğu farklı özelliklerdir (Jackson, 2001: 1273). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek ya da düşük olması, toplumsal açıdan söz konusu toplumun örgütlenmesi ve toplumsal kurumların işleyişini etkilerken, bireylerin kendi hayatlarında ve insanlar arasındaki ilişkilerde, farklı değerlerin ve davranışların öne çıkmasına neden olmaktadır. Bütün bunların, o toplumda faaliyet gösteren örgütlere ve işletmelere yansması da kuşkusuz kaçınılmazdır. Belirsizliğe karşı toleransları azalmış olan insanlar bu belirsizliği ortadan kaldıracı için mal veya hizmetlerin hediye edilmesi, rüşvet, hediye verme gibi amaç karşıtı davranışlara yönelebileceklerdir. Böylece ulaşılmak istenen amaç daha belirgin hale getirilmiş olacaktır. Tatmin edilmemiş hedefleri olan bireyler, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan bireylerden daha fazla derecede etik olmayan davranışlarla meşguldürler. Bireyler örgütsel amaçlara varmada eksiklik hissettikleri zaman, amaç belirleme ve etik olmayan davranış arasındaki ilişkinin güçlü olduğu bulunmuştur. Bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmada eksikliğe düştükleri zaman etik dışı davranış gösterme eğilimlerinin harekete geçtiği söylenebilmektedir (Schweitzer, 2004 : 422).

Triandis, bireycilik - toplulukçuluk değişkeninin kültürel değişkenler arasında en önemlisi olduğunu ileri sürer (Doğan, 2007: 72). Farklı kültürleri, özellikle Batı ve Doğu kültürlerini birbirinden ayıran birincil özellik, bu kültürlerde, toplumun faydalarına yoğunlaşma derecesi yani toplulukçuluk ve bireyin faydalarına yoğunlaşma derecesinin yani bireycilik arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır (Ralston, vd., 1997: 187). Bireycilik, insanların sadece kendilerinin ve en yakın ailevi bireylerinin sorumluluğunu taşımalarını öngören, gevşek bağlarla örülmüş sosyal ilişkilere sahip toplumları belirtirken; toplulukçuluk, insanların üyesi oldukları iç-grup ve dış-gruplardaki aidiyet biçimlerinin ve davranışlarının farklı olduğu, insanların iç-gruplarından (akrabalar, aşiretler-klanlar, örgütler) kendilerine yardımcı olma ve destekte bulunma beklentilerinin yüksek olduğu ve bunun karşılığında koşulsuz bağlılıklarını sundukları, sıkı sosyal ilişkilerin olduğu toplumları belirtmektedir (Hofstede, 1980b: 45). Bireycilik - toplulukçuluk algısı, belli bir toplumda bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi egemen değerler olarak algılandığını gösteren bir kültürel değişkendir. Hofstede ve Bond, bireycilik ve toplulukçuluk boyutunu, bireylerin grupla bütünleşme düzeyi olarak tanımlamaktadır. Kimi toplumlarda bireyciliği ön plana çıkaran inançlar ve değerler daha hakim durumda iken, kimi toplumlarda ise toplulukçuluğu ön plana çıkaran inanç ve değerler daha hakim durumdadır (Doğan, 2007: 72). Örneğin; toplulukçu kültürlerde bireyin içinde bulunduğu grup ile arasındaki ilişki grubun çıkarlarını ön planda tutan zorunlu bağlılık ve kolektif aidiyet duygusuyla şekillenirken, bireyci kültürlerde bu ilişki başkalarının faydası adına gönüllü olma esasına dayanan eşitlikçi bağlılık ile şekillenir (Jackson, 2001: 1273).

Gudykunst ve Kim'e (1997) göre genel olarak homojen ve emeğin farklılaşmasının az olduğu kültürler daha toplulukçu olma eğilimi içindeyken daha karmaşık ve heterojen kültürlerin daha bireyci olması beklenmektedir. Kuzeybatı Avrupa ülkeleri ve bu bölge ile sıkı tarihsel bağları olan ABD, Kanada ve Avustralya güçlü bireycilik özelliklerine sahip kültürler olarak sınıflandırılmaktadır. Buna karşın daha homojen ve genellikle daha az sanayileşmiş olan Doğu Asya ve Afrika ülkeleri daha toplulukçu kültürler olarak belirtilmektedir (Johnson, vd., 2000: 941). Hofstede araştırmasında, gayri safi milli hasıla ölçüsüne göre ülke zenginliği ile bireyci davranışın derecesi arasında istatistiksel bir ilişki bulmuştur. Buna göre, zengin ülkelerin insanları "bireyci" davranışa yönelirken, fakir ülkelerin insanları "toplulukçu" davranışa yönelmektedir. Örneğin, ABD, İngiltere, Hollanda gibi ülkelerde bireyci davranış yoğun olarak görülürken; Kolombiya, Pakistan ve Tayvan gibi ülkelerde toplulukçu davranış daha yoğun görülmektedir. Türkiye, Japonya, Avusturya ve İspanya gibi ülkeler iki tür davranış arasında yer almaktadır (Aydıntan, 2005: 162). Ancak bu noktada şu görüşün de unutulmaması gerekmektedir; Türk toplumu toplulukçu davranışları önde tutan bir kültürün ürünüdür. Hemşericilik ve adam kayırmanın kökeninde toplulukçu kültürü bulabiliriz (Sargut, 2001: 185).

Ancak bu noktada belirtmek gerekir ki; günümüzde toplulukçu kültürlerde "topluluğun" etkisi, eskiye oranla, daha az hissedilmekte ve yoğunluğunda bir azalma gözlenmektedir (Triandis, vd., 1993: 367). Örneğin, Aycan ve Kanungo'nun (2000) yaptığı kültürlerarası bir çalışma Türk kültürünün toplulukçu özelliklerinde ve güç mesafesinde azalma olduğu göstermektedir. Yazarla bu eğilimin ekonomik ve kültürel anlamda dışa açılmanın bir yansıması olduğunu ileri sürmektedir. Ancak bu değişimin göreceli olduğunu vurgulamak yararlı olacaktır. Türk kültürü kullanılan ölçekte halen ortalamanın üzerinde bir toplulukçuluk sergilemekte ve ataerkil özellikler kültürü tanımlamaya devam etmektedir (Sümer, 2000: 83). Ancak belirtmek gerekir ki, bireyci olarak tanımlanan kültürlerde toplulukçu, toplulukçu kültürlerde de bireyci özellikler mevcuttur. Göregenli'nin (1995) ve Üskül'ün (1998) belirttiğine göre, Türkiye birçok araştırmacı tarafından "toplulukçu" bir kültüre sahip olarak varsayılsa da, bireyci özelliklerin özellikle kentsel, yüksek eğitimli ve genç kesimde oldukça yaygın

olduğu bir ülkedir (Kağıtçıbaşı, 2004: 367). Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Oysa bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Türk toplumu ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünüdür. Hemşerilik ve adam kayırmanın kökeninde ortaklaşa davranışçı kültürü bulabilirsiniz (Sargut, 2001: 185).

Erkeklik boyutu, bir toplumda erkeklere ait olarak kabul edilen, “erkeksi” olarak kabul edilen değerlerin; iddialı, rekabetçi ve zorlayıcı olmak, başta finansal olmak üzere her türlü refaha sahip olmak, vb. değerler olma derecesidir. Kadınsılık boyutu ise, bir toplumda kadınlara ait olarak kabul gören, “kadınsı” değerlerin daha çok başkalarına karşı korumacı ve kollayıcı olmak, diğergamlık, vb. olma derecesini ifade eder (Hofstede, 1980b: 46). İster erkek ister kadın olsun tüm bireyler, üyesi oldukları kültürün etkisiyle kendi sosyal rollerine belli bir ölçüde uyum sağlamak zorundadır. Eğer bir toplumda, erkeğe ve kadına ait olarak kabul edilen değerlerin ve davranışların arasındaki farklar derinleşmiş ise, söz konusu toplumda erkeklerin ve kadınların toplumsal, sosyal, politik, ekonomik anlamda farklı konumlarda olmalarından söz edilebilir. Böyle bir durumun da toplumlar açısından beraberinde getireceği sonuçlar olacaktır. Belli bir toplumda, hakim olan cinsiyete dayalı rollerin şekillenme biçimi ve yaygınlık derecesi olarak da tanımlayabileceğimiz, erkeklik - kadınsılık boyutu daha çok toplumsal yaşamda ve sosyal alanda bir takım etkilere sahip gibi görünse de, kuşkusuz çalışma hayatına ve dolayısıyla örgütlere de yansımaları olan kültürel bir boyuttur. Türk toplumu dışı kültür özelliklerini taşımaktadır. Dış kültürün göstergelerinden bir tanesi de insana ve insanlar arası ilişkilere önem vermektir. Toplumsal kültürün, örgüt kültürünü de etkilediği bilinmektedir. Dolayısıyla Türk toplumundaki örgütlerde çalışanlar örgüt dışındaki örneğin bir müşteriye yalan söylemeyi ; çalışma arkadaşlarını yalan söyleyerek incitmeye göre daha etik bulacakları söylenebilmektedir.

Sims (2009 : 39-53) tarafından yapılan çalışmada, örgüte yarar sağlayacağı düşünüldüğü takdirde kolektif kültürden gelen bireylerin etik dışı karar vermelerinin daha olası olduğu göstermektedir. Eğer örgüte bir yarar sağlayacaksa, yalan söyleme kolektif kültürlerde kabul edilebilir bir davranış olarak görülmektedir. Ancak , bireysel kültürlerde yalan söyleme yapılan sözleşmeyi bozma olarak görülmektedir. Sözleşme de çok önemli olduğu için bu ciddi bir suç olarak görülmektedir. Smith ve Hume (2009: 53) tarafından muhasebeciler üzerinde yapılan bir araştırmada ; kolektif kültürden gelen muhasebeciler firmayı korumak için müşterilere yalan söylemenin, bireyci kültürden gelen muhasebecilere göre daha kabul edilebilir olduğunu belirtmişlerdir. Kolektif kültürden gelen bireyler bütünüyle doğru söylemenin grup üyelerinden birini inciteceğini düşünmüşlerdir. Dolayısıyla grup dışındaki herhangi birinden gerçeği saklamanın, grup üyelerinden birini incitmekten daha etik olacağını düşünmektedirler (Sims , 2009: 53).

2. SONUÇ

Örgütlerde görülen amaç karşıtı davranışlar ; örgüt içi adaletsizliklere ve dolayısıyla çatışmalara yol açar. Olumsuz çatışmalar ise devamsızlıkların artmasına, örgüt içindeki olumsuz davranışların aynı zamanda örgüt dışında da hissedilmesine örgütün güvenilirliğinin ve kurumsal imajının zedelenmesine neden olabilmektedir. Amaç karşıtı davranışların önlenmesi için her şeyden önce yöneticilerin etik inançlara sahip olmaları ve etik bir şekilde davranmaları gerekmektedir. Donald ve Dunfee (1999 ; akt: Beyer vd., 1999: 295) gibi biz de etik uygulamalarının kendisini örgütsel bir amaç olması gerektiğine katılmaktayız.

Örgütlerde amaç karşıtı davranışlarla karşılaşılmasını hem bireysel hem de durumsal faktörler etkileyebilmektedir. Bu nedenle, bu davranışların nedenlerini ortaya koyabilmek çözüm önerileri yaratabilmenin ilk koşuludur (Sackett ve DeVore,; 2009: 187). Bu kapsamda amaç karşıtı davranış çeşitlerinin, içinde bulunan kültürel boyutlara göre değiştiği söylenebilmektedir. Her toplumun kendine has değer yargıları, tutumları, düşünceleri bulunmaktadır. Bir toplum için amaç karşıtı olarak kabul edilebilen davranışlar, başka bir toplum için tamamen amaç karşıtı olarak görülme bile ; daha kabul edilebilir olarak görülebilmektedir. Dolayısıyla hangi davranışın amaç karşıtı davranış olduğunu etkileyen faktörlerden biri de toplumsal ve dolayısıyla örgüt kültürü olmaktadır.

Amaç karşıtı davranışları önlemek için eğitim ve yaptırım uygulayan faaliyetleri gerçekleştirmek bu yolda atılacak ilk adımlardan sayılabilmektedir. Ancak çözümün daha köklü olabilmesi için toplumsal iyileşmenin sağlanması, bu yöndeki eğitimlerin çok erken yaşlarda verilmeye başlanması gerekli olabilmektedir.

Ancak burada unutulmaması gereken önemli bir nokta; toplumsal kültür ve boyutlarının aynı toplumdaki farklı örgütlerdeki amaç dışı davranış oranlarının farklı oluşunu açıklayamamasıdır. Bu durum başka çalışmalar için yol göstericidir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, Hagen F.; Maghrabi, Ahmed S.; Raggad, Bel G. (1995). Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Towards Nepotism: A Cross-Cultural Study, *International Journal of Manpower*, 19(8): 554-570.
- Aldemir, M. Ceyhan.; Arbak, Yasemin.; Özmen, Ömür N.T. (2003), Türkiye’de İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1):5-28.
- Altay, H. (2004). *Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(1) : 301-321.
- Arbak, Y., Şanlı Y., Çakar, U. (2004). İşyerinde Sapkın Davranışlar: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Mart.
- Ay, Canan. (2005). İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü, *CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2):31-52.
- Aydıntan, Belgin. (2005). Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri, Seymen, Oya Aytemiz; Bolat, Tamer (Der.), "Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik", (sf: 153-180), Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Beyer J.M. ve Nino, D. (1999) . Ethics and Cultures in International Business ,*Journal of Management Inquiry*. 8(3) : 287-297.
- Cherry, John.; Lee, Monle.; Chien, Charles S. (2003). A Cross-Cultural Application of A Theoretical Model of Business Ethics: Bridging The Gap Between Theory and Data, *Journal of Business Ethics*, 44: 359-376.
- Doğan, Binali. (2007). *Örgüt Kültürü*, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Hofstede, Geert. (1980a), *Culture’s Consequences*, London:Sage Publication.
- Hofstede, Geert. (1980b). *Motivation, Leadership and Organisation: Do American*.
- Jackson, Terence. (2001). Culturel Values and Management Ethics: A 10-Nation Study”, *Human Resources*, 54(10): 1267-1302.
- Johnson, Timothy.; Harkness, Janet.; Mohler, Peter.; Vijver, van de Fons.; Özcan, Yusuf Ziya. (2000). Respondent Cultural Orientations and Survey Participation: The Effects of Individualism and Collectivism, Proceedings of the 55th Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research & World Association for Public Opinion Research, May 17-21 / 2000, pp: 941-946, Portland, Oregon.
- Jonshton, H. (2008). International Leadership In Cross-Cultural Environments: The Relationship Between National Culture And Corporate Culture As It Pertains To Work Ethic And Corporations.(*Doktora Tezi*). Capella University.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1998). *Kültürel Psikoloji*, İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. (2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, (10.basım), İstanbul Evrim Yayınevi,
- Köse, Sevinç.; ÜNAL, Aylin. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*, İzmir:Güven Kitabevi.
- Pheng, Low Sui.; Yuquan, Shi. (2002). An Exploratory Study of Hofstede’s Cross-Cultural Dimensions In Construction Projects, *Management Decision*, 40(1):1-16.
- Ralston, David A.; Holt, David H.; Terpstra, Robert H.; Cheng, Yu Kai. (1997). The Impact of National Culture and Economic Ideology On Managerial Work Values: A Study of The United States, Russia, Japan and China”, *Journal of International Business Studies*, 28(1):177-207.

- Sagie, A., Kantor, J., Elizur D., Barhoum, M., A Cross- Cultural Investigation of Personal Values: The Israeli- Palestinian Case, Problems and Perspectives in Management, 2/ 2005, 148.
- Sackett,P., Ve De Vore, C.(2009) . *İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar, Endüstri ve iş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, Editörler: Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Cockalingam Viswesvaran, No:168, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Sargut S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Schweitzer , M.E. ; Ordonez , L. ve Douma B. (2004). Goal Setting As a Motivator of Unethical Behaviour,*Academy of Management Journal*, 47(3) : 422-432.
- Sims, R. (2009). *Collective Versus Individualist National Cultures: Comparing*.
- Smith, Peter B.; Peterson, Mark F.; Schwartz, Shalom H. (2002), "Cultural Values, Sources of Guidance, and Their Relevance To Managerial Behavior: A 47-Nation Study", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33:188-208.
- Sümer, Canan. (2000). *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım*", Z. Aycan (Der.), "Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları", (sf: 57-90), Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21.
- Şişman, M. (2007), *Örgütler ve Kültürler*, Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Tang, T. Ve Chiu R. (2003. Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees?.,*Journa of Business Ethics*. 46(1): 13-30.
- Triandis, Harry C.; Mccusker, Christopher.; Betancourt, Hector.; Iwao, Sumiko.; Leung, Kwok.; Salazar, Jose Miguel.; Setiadi, Bernadette.; Sinha, Jai B.P.; Touzard, Hubert.; Zaleski, Zbignew. (1993).An Etic-Emic Analysis Of Individualism and Collectivism, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24,:66-383.
- Triandis, H.C. (1994). *Culture and Social Behavior*, New York: Mc Graw-Hill.
- Trompenaars, Fons. (1996). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London:Nicholas Brealey Publishing,.

E-TİCARET FAALİYETLERİ VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Volkan DAYAN
Muğla Üniversitesi
Milas Sıtkı Koçman MYO
volkan.dayan@mu.edu.tr

Çağrı KÖROĞLU
Muğla Üniversitesi
Datça Kazım Yılmaz MYO
cagrikoroglu@hotmail.com

ÖZET

E-ticaret, dünya ekonomisi içerisinde en hızlı büyüyen sektördür. E-ticaret faaliyetleri gelenekselleşmiş olan ticaret faaliyetlerine farklı bir bakış açısı sağlamıştır. E-ticaret; müşteriler ile işletmelerin pazar alışkanlıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden çoğu firma web’de ticaret konusunda stratejiler geliştirmektedir. E-ticaret, işletmenin birçok alanını etkilediği gibi muhasebe yapısını da etkilemektedir. E-ticaret, işletme için bir gelir kaynağı olduğu için bu gelirin muhasebeleştirilmesi ve finansal tablolara yansıtılması gerekmektedir. E-ticarete mal ve hizmet satışı, faturalanması geleneksel ticaretin aksine elektronik ortamda yapılmaktadır. Ancak bu satış işlemlerinin defterlere geçirilmesinde geleneksel muhasebe kayıt yöntemine göre yapılmaktadır. Bu nedenden dolayı e-ticaret işlemi, işletme için bir gelir olduğundan ve bu gelirin muhasebeleştirilmesi gerektiğinden uluslararası finansal raporlama standartları ve buna uygun olarak hazırlanan Türk Bu çalışmada e-ticaret faaliyetleri, ülkemizdeki son durumu ve bu faaliyetlerin ne şekilde muhasebeleştirileceği ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: E-Ticarete Muhasebe, E-ticaret, TMS-18, Kredi Kartı.

1. GİRİŞ

Bilişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, işletmelerin mal ve hizmetlerinin üretim ve pazarlama süreçlerinde köklü değişiklikler gerçekleştirmelerine sebep olmuştur. Bugün pek çok işletme geleneksel yöntemlerin yanında, internet ve web tabanlı uygulamalardan da yararlanmaktadır. Dünyayı saran elektronik bir ağ vasıtasıyla da işletmelerin hayati fonksiyonlarını yapabilmeleri mümkün olmaktadır. Günümüzde internet üzerinden satış gerçekleştiren firma sayısı hızla artarken, interneti en azından tanıtım ve haberleşme aracı olarak kullanan işletme sayısı da azımsanmayacak kadardır.

Bilgi teknolojilerindeki bu gelişmelere paralel olarak ekonomik faaliyetlerin alanında da önemli değişimler söz konusu olmuş, geleneksel ticaret yanında elektronik ticaret yeni bir alan olarak hızla gelişmektedir. E-ticaret, fiziksel uzaklık ve zaman kavramlarının ortaya koyduğu kısıtlamaları ortadan kaldırmış durumdadır (Parlakkaya, 2005: 168).

Ticari faaliyetlerin internet üzerinden yapılması, işletmelerin muhasebe bölümleri üzerinde de önemli etkiler yaratmıştır. Elektronik ortamda yapılan ticaretin nasıl muhasebeleştirileceği, muhasebe verilerinin mali tablolara nasıl yansıtılacağı çeşitli çalışmalara yol açmıştır. Bu çalışmaların en kapsamlısı, UFRS-18’de ve bu standarda uyumlu olarak çıkarılan TMS-18’de yer almaktadır.

Bu çalışmada e-ticaret kavramı, günümüzdeki durumu ve e-ticaret faaliyetlerinin muhasebeleştirilmesi incelenecektir.

2. E-TİCARETİN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE AVANTAJLARI

Bilgisayarların kullanılmaya başlamasından sonra; internetin de yaygınlaşmasıyla birlikte ticarete yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Birçok işletme hizmetlerini internet ortamında sunmaya başlamıştır.

Bu hizmetlerin başlamasıyla e-ticaret daha hızlı ilerlemiş ve ülkemizde de kullanımı artmıştır. Web teknolojilerini kullanan işletmeler sanal pazarda da rekabet eder hale gelmiştir. İnternet üzerinden gerçekleştirilen ekonomik faaliyetler işletmelerde köklü değişikliklere yol açmıştır. Hem müşteri

açısından hem de işletme açısından yeni bir pazar oluşmuş, internet sayesinde hizmet kalitesinde de iyileşmeler olmuştur.

Ticaretin yanında internetin iletişim boyutu da önem kazanmıştır. Artık klasik iletişim araçlarının yanında e-posta, anlık ileti programları ve en son sosyal paylaşım ağları vasıtasıyla insanlar birbirleriyle iletişim kurmaktadır. Bunların yanında bilgi, belge ve dosya alışverişinde bulunabilmektedir.

İnternet vasıtasıyla bilgiye ulaşmak da daha kolay hale gelmiştir. Kütüphaneler sanal ortama taşınmıştır. Eğitim kurumlarının bazılarında uzaktan eğitim olanakları bulunmaktadır. Raflarda yer alan kitaplar artık özel formatlı sanal belgelere dönüşmüştür.

Türkiye’de de e-ticaret kavramı önemli hale gelmiştir. Tablo 1.’de Türkiye’deki girişimlerde 2009 yılı Ocak ayı itibarıyla bilgisayar ve internet kullanımına dair veriler gösterilmiştir. Girişimlerin; bilgisayar kullanım oranı %90,7’dir. Bu oran girişimler açısından bilişim teknolojileri sahipliğinin önemli olduğunu göstermektedir. İnternet erişimine sahiplik oranı ise %88,8’dir. İnternet erişimine sahip girişimlerin web sayfasına sahiplik oranı ise %58,7’dir. Bu oran girişimlerin yarısından çoğunun web sayfası olduğunu göstermektedir. Bilgi çağını yaşadığımız şu dönemde bu oranın daha yüksek olması girişimler açısından daha faydalı olacaktır. Ayrıca 2009 yılı araştırmalarına göre; 2008 yılında bilgisayar kullanılan girişimlerin %16,2’si bilgisayar ağları üzerinden ürün/hizmet siparişi vermekte iken, %10,1’i ise ürün/hizmet siparişi almaktadır. Bu da hala birçok girişimin siparişini klasik yöntemlerle gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Tablo 1: Türkiye’deki Girişimlerin Bilgisayar ve İnternet İstatistikleri

Türkiye’deki Girişimler	Oran %
Bilgisayar kullanım oranı	90,7
İnternet erişimine sahiplik oranı	88,8
İnternet erişimine sahip girişimlerin web sayfasına sahiplik oranı	58,7
Bilgisayar ağları üzerinden ürün/hizmet siparişi veren girişimler	16,2
Bilgisayar ağları üzerinden ürün/hizmet alan girişimler	10,1

Kaynak: TÜİK, 2009.

Ayrıca girişimler; internet üzerinden yapılan satışlarda en fazla yeni pazarlara girmek ve satış potansiyelini arttırmak konusunda faydalanmaktadır. Bu düşünceye sahip olan girişimlerin oranı %70,5’dir. Girişimlerin düzenli olarak bilgisayar ağları aracılığıyla sipariş verdiği tedarikçiler %95,4 ile yurt içinde yer almaktadır (TÜİK, 2009).

İnternetin sağladığı faydalar kadar zararlar da söz konusudur. Özellikle e-ticaretin bazı riskleri mevcuttur. Başlıca tehlikeler virüsler, trojanlar ve hacking gibi faktörlerdir. Bunlara çözümler bulunabilmektedir. Fakat asıl tehlike insanların bilgisayar başında sayısal uçurumun oluşması, asosyal bir yaşam oluşturma gibi birçok faktör vardır. Bu faktörler pek çok ekonomik, sosyal, hukuksal vb. sorunlar doğurmaktadır. Bu çalışmada e-ticaret konusu incelendiği için bu kavramlar bilgi vermek amacıyla değinilmiştir.

3. E-TİCARETİN TANIMI

Bu bilgilerin ışığında e-ticaretin genel bir tanımını yapmak gerekirse, Birleşmiş Milletler İdari, Ticari ve Ulaşım İlgili Uygulama ve Usulleri Kolaylaştırma Merkezi (UN-CEFACT)’e göre e-ticaret; iş, yönetim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar (elektronik posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, www teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb.) üzerinden paylaşılmasıdır (Elibol ve Kesici, 2004: 306).

Elektronik ticaret, temel olarak iki tip faaliyeti kapsar.

Dolaylı elektronik ticaret; gerçek malların elektronik siparişi, posta hizmetleri veya ticari taşıyıcılar kullanarak geleneksel kanallar üzerinden fiziksel olarak teslimidir.

Doğrudan elektronik ticaret bilgisayar yazılımları, eğlence içerikleri veya küresel ölçekte bilgi hizmetleri gibi fiziksel varlığı olmayan malların ve hizmetlerin online sipariş, ödeme ve teslimidir.

Hem dolaylı, hem de doğrudan elektronik ticaret belirli olanaklar sunmaktadır. Genellikle her ikisi de aynı firmalar tarafından sağlanmaktadır örneğin online (hat üzerinden) yazılım satan bir firma, aynı ürünü rafta paket içinde de satmaktadır (Çetinkaya vd., 2003: 3).

3.1. E-Ticaret Biçimleri

E- ticaret temel olarak aşağıdaki gruplarda toplanabilir.

3.1.1. İşletmeler Arası Ticaret (B2B)

İnternet ortamında, mal ve hizmetin bir işletmeden, işletmenin bayisi, sağlayıcısı yada dağıtıcısı olan diğer bir işletmeye taşınması durumu varsa, burada kurumlar arası ticaretten bahsedilebilir. Kurumlar arasındaki klasik anlamdaki ticaret, internet vb. iletişim araçlarıyla daha hızlı ve daha verimli olarak yapılmaktadır. İki kurum arasında, internet aracılığıyla, alım ve satım işlemleri, faturalama ve para transferi gibi işlemler gerçekleştirilmektedir.

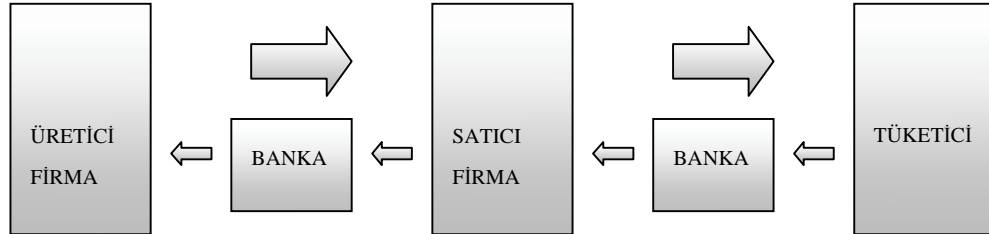
3.1.2. İşletmeler İle Tüketici Arasındaki Ticaret (B2C)

İnternet ortamında, işletmeler ve müşterileri arasındaki ticaret, büyük ölçüde sanal mağazalar aracılığıyla gerçekleştiğinden, bu tip ticarete sanal mağazacılık adı da verilebilmektedir. Bu ticaret "www" uygulamasının gelişimine paralel olarak gelişmiştir.

Bir otomotiv firması ve bir bilişim şirketi ortak bir projeye, Türkiye’de ve dünyada ilk defa bir otomobil modelini bayilerde satmayıp, pazara sadece internet kanalıyla girmiştir.

"Yalnızca İnternette satılan ilk ve tek otomobil!" sloganı ile lanse edilen ve geniş bir tanıtım kampanyasıyla duyurulan proje hedeflenenin çok üzerinde bir başarı kaydetmiştir. Stokta bulunan 15 arabanın tamamı sitenin açılmasından sonraki üç gün içinde tükenmiştir. Birçok İnternet kullanıcısı siteye girip otomobil siparişi vermeye devam etmiştir. Sitenin yayına açılmasından sonra 1 yıl içerisinde 100’den fazla otomobil satılmış, 250.000 kişi siteyi ziyaret etmiştir (Netwise-Praksis, www.netwise-praksis.com).

Şekil 1’den de görüleceği üzere B2B ile B2C işlemlerinde fark müşterinin kim olduğudur. B2B işlemleri üretici firma ile satıcı firma arasında gerçekleştirilirken B2C işlemleri satıcı firma ile tüketici arasında olmaktadır. Ayrıca B2B işlemlerinde ürün bazında pazarlık yapılabilen ve bilgi alışverişinde bulunulabilmektedir; B2C işlemlerinde pazarlık imkanı yoktur ve herhangi bir entegrasyona ihtiyaç duyulmamaktadır.



Şekil 1. B2B ve B2C İşlemleri

Kaynak: Temelli, A. G. (2000). İnternet ve Ticaret, <http://www.agt.web.tr.tc> (Erişim Tarihi: 24.Mayıs.2006).

3.1.3. İşletmeler İle Devlet Arasındaki Ticaret (B2G)

İşletmeler ile kamu kuruluşları arasındaki ticari işlemler, vergiler, gümrük işlemleri, sosyal güvenlik, istatistik ve izinlerin elektronik yoldan izlenmesi ve düzenlenmesi, kamu ihalelerinin elektronik ortamda duyurulması işletme devlet arasındaki ticaretin ilk örnekleri oluşturmaktadır (Elibol ve Kesici, 2004:318).

3.1.4. Tüketici İle Devlet Arasındaki Ticaret (C2G)

Kamu kuruluşları ile tüketici arasındaki yasal veya ticari işlemleri kapsamaktadır. B2G’den farkı devletle muhatap olan işletme yerine tüketicilerdir. E-devlet projeleri bu mantıktan yola çıkarak geliştirilmiştir.

3.1.5. Tüketici-Firma Arası E-Ticaret (C2B)

Tüketici firma arası e-ticarete; ürüne olan talep fiyatın belirlenmesi açısından çok önemlidir. Bir anlamda tersine açık arttırma süreci de denebilir. C2B elektronik ticaretin en uygun örneği olarak

havayolu taşımacılığı gösterilebilir. Bu işletmelerde bilet fiyatları müşteriler tarafından belirlenir ve böylece işletme müşterilerine en uygun fiyattan bileti sunabilir (Altun, 2005: 25).

3.1.6. Tüketiciden Tüketicie (C2C)

Tüketicilerin kendi aralarında gerçekleştirdikleri elektronik ticarettir. Genellikle ikinci el ürünlerin satışı gerçekleşmektedir. C2C’de müşteriler web ortamında bir araya gelektedir. E-ticareti gerçekleştiren işletme C2C’de aracı konumunda yer almaktadır. Aracı, gerekli elektronik altyapıyı kurmakta, bu altyapı üzerinde alım-satım gerçekleştiren kişilerden üyelik ücreti talep ederek kendisine gelir yaratmaktadır (Yıldız, 2007: 28).

4. TÜRKİYE’DE E-TİCARET

Türkiye’de de dünyada olduğu gibi e-ticaret faaliyetlerinin kullanımında önemli artışlar olmuştur. Tabi bu faaliyetlerin artması ile birlikte e-ticaret faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır.

4.1. Türkiye’de E-Ticaretin Durumu

Türkiye’de e-ticaret faaliyetleri; ilk zamanlara oranla artan oranda yükselmiştir. Ocak 2010 itibariyle sanal pos makinelerinden yerli kartların yurtiçi işlem adedi 6.670.000 adet olurken; yurtdışı işlem adedi ise 510.000 adet olarak gözlenmektedir Ocak2009-Ocak 2010 projeksiyona genel olarak bakıldığında zaman işlemlerin dalgalı bir seyir izlediği gözlenmektedir

Yerli ve yabancı kartların yurtiçi işlem adedi ise Ocak 2010 tarihinde 6.670.000 adet olarak gerçekleşmiştir. Yalnız yurtdışında kullanım adedinde özellikle Ekim 2009’dan sonra bir düşüş gözlenmektedir.

Ocak 2010 itibariyle sanal pos makinelerinden yerli kartların yurtiçi ve yurtdışı kullanımı işlem tutarı 989.670.000 TL olurken; yurtdışı işlem tutarı ise 51.810.000 TL olarak gözlenmektedir. Ocak2009-Ocak 2010 projeksiyona genel olarak bakıldığında zaman işlemlerin dalgalı bir seyir izlediği gözlenmektedir. Ayrıca Ekim 2009’dan sonra Yurtdışı kullanım tutarında düşüş olduğu gözlenmektedir.

Yerli ve Yabancı Kartların Yurtiçi Kullanımı İşlem Tutarı Ocak 2010 tarihinde 989.670.000 TL olarak gerçekleşmiştir. Yalnız yurtdışı kullanım tutarı Temmuz 2009’dan sonra düşüş sergilemiştir. Ekim 2009 itibariyle yeniden yükselişe geçmiştir fakat ilerleyen aylarda düşme seyri devam etmiştir (BKM, 2010).

4.2. Türkiye’de E-Ticarette Yaşanan Sorunlar

Türkiye’de gün geçtikçe internet kullanımının artması ve buna bağlı olarak e-ticarette de artış olmuştur.

E-ticarette, güvenlik ve güvenden kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır. Çözüm olarak, iletilen bilginin gizliliği, bütünlüğü ve tarafların kimliklerinin doğruluğu kurulacak olan teknik ve yasal altyapı ile garanti edilebilmelidir. Bunun yanında 2007 yılında sürdürülen çalışmalarla, TBMM Genel Kurulu’nda “Elektronik Ortamda İşlenen Suçların Önlenmesine” yönelik kanun tasarısı yasalaşmıştır.

Bilgi teknolojilerinde yetişmiş insan gücü eksikliği de yaşanan sorunlar arasında yerini almaktadır. Bu durum, kullanım, uygulama geliştirme ve bakım gibi konularda sorunları beraberinde getirmektedir. Ayrıca insan gücünün yanı sıra bu faaliyetlerinin altyapısının oluşturulması ve bunların finanse edilmesi de sorunlar yaratmaktadır.

E-ticarette yaşanan bir başka sorunda alışveriş yapılan sitenin gerçek olup olmamasıdır. Bu konuda tüketicinin seçici davranması gerekmektedir. Ayrıca tüketici ürün siparişi verdikten sonra hem ödemede hem de teslimde bir takım sorunlarla karşılaşabilir. İnternet ortamında özellikle kredi kartı bilgilerinin paylaşılması tüketicii endişelendirmektedir. Bu sorun kullanılan bilgisayarda güvenlik açıklarının kapatılması ve alışveriş yapılan sitenin de güvenlik sertifikalarına sahip olması ile çözülebilir. Ürün teslimatında da kurumsallaşmış e-ticaret işletmeleri oluşabilecek zararı üstlenmektedir.

E-ticaret işlemlerinde fikri sermayenin korunması sorunu da ortaya çıkmaktadır. Bu sorun özellikle yasal olmayan yollardan film, resim, müzik, bilgi gibi unsurların kopyalanması hatta çoğu zaman ticari olmaktan çıkıp ücretsiz paylaşılmasıdır. Telif hakları ve yasal takiplerle bu sorun çözülmeye çalışılmaktadır. Fakat engellenmesi çok zor olan bir faaliyettir.

5. E-TİCARET İŞLEMLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Dünyada küreselleşmenin artmasında en önemli etken olan internet, gerek bilginin paylaşılmasında gerekse de üretiminde büyük imkanlar sunmaktadır. İnternetin hızla yaygınlaşması sonucunda e-ticaret, işletme varlıklarını ve kaynaklarını, gelir ve giderleri önemli ölçüde etkilemiş olup, işletmelerin finansal tablolarında yer alması gereken önemli bir unsur konumundadır. Bu nedenle e-ticaret bir muhasebe faaliyeti olup e-ticaret işlemlerinin muhasebeleştirilmesi gerekmektedir.

E-ticaret işlemleri sonucunda elde edilen gelirin ölçülmesi, tahakkuk ettirilmesiyle muhasebeleştirilmesi ve finansal tablolara aktarılmasında UFRS-18 ve TMS-18 Hasılat Standardının dikkate alınması gerekmektedir. Hasılat adlı TMS-18, 18 nolu UFRS ile aynı hükümleri içermektedir (Parlakkaya, 2005: 173).

En genel tanımıyla hasılat; ortakların sermaye katkıları dışında, özkaynakta artışla sonuçlanan ve işletmenin dönem içindeki olağan faaliyetlerinden elde edilen brüt ekonomik fayda tutarıdır (Gökçen vd., 2006:176). TMS-18'e göre e-ticaret işlemlerinde mal satışını hasılat olarak kaydedilmesi ve finansal tablolara yansıtılması için gerekli olan koşullar;

Satışa sunulan malların sahipliği ile ilgili risk ve getirilerin alıcıya ait olması,

İşletmenin satılan mallar üzerinde etkin bir kontrolü veya sahipliği genel olarak gerektirdiği şekilde bir yönetim etkinliğini sürdürmemesi,

Hasılat tutarının güvenilir biçimde ölçülebilmesi,

İşleme ilişkin ekonomik yararların, işletmece elde edilmesinin muhtemel olması,

İşleme ilişkin yüklenilen veya yüklenilecek olan maliyetleri güvenilir biçimde ölçülebilmesi şeklinde özetlenebilir (TMSK, 2007: 567).

E-ticaret'te satış gelirleri, kredi kartı ile veya havale yoluyla banka hesabına yatırılmak suretiyle elde edilmektedir. Dolayısıyla, e-ticaret gelirinin iki şekilde muhasebeleştirilmesi gerekmektedir.

5.1. Kredi Kartı İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi

Kredi kartı, e-ticaret işlemlerinde en yaygın olarak kullanılan ödeme aracıdır. Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanununa göre kredi kartı, en genel tanımıyla; nakit kullanımı gerekmeksizin mal ve hizmet alımı veya nakit çekme olanağı sağlayan basılı karttır.

Tek Düzen Hesap Planı'na göre e-ticaret işlemlerinde kredi kartının gelir aracı olarak muhasebeleştirilmesinde "108 Diğer Hazır Değerler" ve "127 Diğer Ticari Alacaklar" hesaplarının kullanılması uygun değildir. Çünkü "Diğer Hazır Değerler" hesabı; sadece pullar, vadesi gelmiş kuponlar ve posta havalelerini kapsar. Ayrıca e-ticarette kredi kartının çok büyük bir orana sahip olduğu düşünülürse, ilgili işlemlerin "Diğer Ticari Alacaklar" hesabında kullanılması muhasebenin "Tam Açıklama" kuralına ters düşmektedir.

Sonuç olarak e-ticaret işlemlerinde, kredi kartının gelir aracı olarak muhasebeleştirilmesinde "12 Ticari Alacaklar" hesap sınıfında takip edilmesi Tek Düzen Hesap Planı'na daha uygun olacaktır. Bu alacaklar "123 Kredi Kartından Alacaklar" adında ayrı bir hesapta takip edilebilir. Söz konusu satışlar taksitlendirildiğinde sonraki yıla ilişkin kredi kartından doğan ticari alacak, dönemsellik kavramı gereği duran varlık grubunda açılacak "223 Kredi Kartından Alacaklar" hesabında takip edilmelidir (Aygören ve Uyar, 2006: 19).

5.2. Havale İşlemlerinin Ödeme Aracı Olarak Muhasebeleştirilmesi

İnternet üzerinden yapılan satışlarda, sadece kredi kartı kullanılmaz. İşletme kendi hesap numarasını vererek havale yoluyla satış gerçekleştirir. Böyle durumlarda internet üzerinden yapılan satışların muhasebeleştirilmesinde "102 Bankalar" hesabı borçlandırılır, "600 Yurt İçi Satışlar" veya "601 Yurt Dışı Satışlar" hesabı alacaklandırılır.

İşletmenin yapmış olduğu satıştan dolayı elde ettiği geliri bankadan çekmesi durumunda "102 Bankalar" hesabı alacaklandırılır "100 Kasa" hesabı borçlandırılır.

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bilgisayar kullanımının artışı zamanla ağların daha sonra da internetin çıkışına sebebiyet vermiştir. İlerleyen dönemde internet haberleşme işlevinin dışında farklı kavramları da bünyesine

eklemiştir. Bu kavramlardan en önemlilerinden bir tanesi de e-ticarettir. Ticaret bu yolla kapalı mekanlardan sanal ağlara taşınmıştır.

Günümüzde küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda e-ticaret kavramı büyük önem taşımaktadır. E-ticaret, gerek bilgi paylaşımında gerekse bilginin veya ürünün pazarlanmasında geleneksel ticaret yapısını oldukça değiştirmiştir. Bu nedenden dolayı uluslararası rekabette başarılı olmak isteyen işletmeler, geleneksel ticaretin yanı sıra bilgi teknolojisine dayalı elektronik ticareti göz önünde bulundurmak ve e-ticaretin sağladığı faydadan yararlanmak zorundadır.

E-ticaret, işletmenin birçok alanını etkilediği gibi muhasebe yapısını da etkilemektedir. E-ticaret, işletme için bir gelir kaynağı olduğu için bu gelirin muhasebeleştirilmesi ve finansal tablolara yansıtılması gerekmektedir. E-ticarete mal ve hizmet satışı, faturalanması geleneksel ticaretin aksine elektronik ortamda yapılmaktadır. Ancak bu satış işlemlerinin defterlere geçirilmesinde geleneksel muhasebe kayıt yöntemine göre yapılmaktadır. Bu nedenden dolayı e-ticaret işlemi, işletme için bir hasılat olduğundan ve bu hasılatın muhasebeleştirilmesi gerektiğinden uluslararası finansal raporlama standartları ve buna uygun olarak hazırlanan Türk Muhasebe Standartları çerçevesinde kayıtların yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Altun, A. (2004). Elektronik Ticaretin Ekonomik Etkilerinin Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygören, H. ve Süleyman U. (2006). Alternatif Ödeme Araçları (Kredi Kartı İşlemleri) ve Muhasebeleştirilmesi, *Analiz Dergisi*, 7(16): 15-24.
- BKM, Bankalararası Kart Merkezi; <http://www.bkm.com.tr> (Erişim Tarihi: 27 Şubat 2010).
- Çetinkaya, M., Altınok, S. ve Sugözü, İ. H. (2003). Elektronik Ticaret ve Türkiye Ekonomisi Üzerine Olası Etkileri” *Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Derbent-İZMİT, 17-18 Mayıs.
- Elibol, H. ve Kesici, B. (2004). Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11): 303-329.
- Gökçen, G., Akgül, B. A.ve Çakıcı, C. (2006). Türkiye Muhasebe Standartları Uygulamaları, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Netwise-Praksis, http://www.netwise-praksis.com/tr/references_case_studies.asp, (Erişim Tarihi: 21 Ocak 2010).
- Parlakkaya, R. (2005). Elektronik Ticaret ve Muhasebe Uygulamalarına Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2): 168-175.
- Temelli, A. G. (2000). İnternet ve Ticaret, <http://www.agt.web.tr.tc>, (Erişim Tarihi: 24 Mayıs 2006).
- TMSK, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (2007). *Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarıyla Uyumlu TMS*, TMSK Yayınları-2, Ankara.
- TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu; <http://www.tuik.gov.tr>
- Yıldız, M. R.(2007). E-Ticaretin Gelişimi ve Risk Sermayesi Finansı (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kocaeli: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı Muhasebe-Finansman Programı.

MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNDE VERİ KALİTESİ VE FİNANSAL RAPORLARA YANSIMASI

Gökhan ÖZER

Gebze Yüksek Teknoloji Enst., İşletme Bölümü
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
ozer@gyte.edu.tr

Metin UYAR

Beykent Üniversitesi, İşletme Bölümü
metinuyar@beykent.edu.tr

ÖZET

Bilgi, günümüz organizasyonlarının sahip olduğu anahtar kaynaklardanır. Bu nedenledir ki, veri kalitesi organizasyonun bir bütün olarak başarısı için hayati değer taşır. Özellikle muhasebe bilgi sisteminin yüksek kalitede veri üretmesi gerekmektedir. Doğru ve kaliteli muhasebe veri, finansal tabloların doğru hazırlanmasını, doğru okunmasını doğru analiz edilmesini mümkün kılmaktadır. Çalışmada, muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen verinin finansal tablolar üzerine yansımaları üzerinde durulmaktadır. Finansal tablolar, paydaşlar teorisine göre, karar verme hakkı olan bütün ilgi gruplarının başlıca bilgi kaynaklarındanır. Devlet, finans kuruluşları, kreditorler, yatırımcılar, çalışanlar, şirket ortakları ve diğer ilgi ve çıkar grupları, bir şirketin faaliyetlerinden etkilenmekte ve kararlarını ve davranışlarını üretilen bilginin kalitesine orantılı olarak belirlemektedirler. Dolayısıyla veri kalitesi, finansal raporların doğruluğunu ve güvenilirliğini etkilemekte, finansal tablolarda kar kalitesinin doğru ölçülebilmesini mümkün kılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Veri kalitesi, muhasebe bilgi sistemi, finansal raporlar, kar kalitesi

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, bilgi çağı adı verilen ve bilginin temel element olduğu bir dönemde faaliyetlerini sürdürmekte ve rekabet etmektedir. Bilgi, işletmelerin, ekonominin ve toplumun anahtar kaynağı haline gelmiştir. Firmaların rekabeti, somut ürünlerden ziyade, soyut bilginin üretimi ve kullanımına doğru eksen değiştirmiştir. Firmalar, veri kalitesinin başarıları için anahtar rolü üstlendiğini fark ederek, faaliyetlerini bu doğrultuda realize etmişlerdir. Düşük ve zayıf kalitede verinin, topluma ve işletmeye önemli etkilerinin olacağı kesindir (Strong vd., 1997). Muhasebe bilgi sistemi, organizasyonların; mali durumlarını ve faaliyetlerine etki eden dinamiklerini teşhis etmek, değerlendirmek ve planlama yapmak için ihtiyaç duydukları veriyi üreten mekanizmadır (Anthony vd., 1994). Veri kalitesi, hesapların, gerçekleşmiş mali nitelikli işlemleri doğru olarak yansıtır ve yansıtmadığı ile ilgilidir. Güven verici bir veri üretmek, muhasebenin temel hedeflerindendir. Bu nedenledir ki, muhasebe bilgi kalitesine etki eden faktörleri bilmek, işletmelerin muhasebe bilgi sistemlerini doğru oluşturmalarına ve ürettikleri bilginin yüksek kalitede olmasına yardımcı olacaktır. Muhasebe bilgi kalitesi ile ilgili çalışmaların bazıları, içsel kontrol ve denetim faaliyetlerine yoğunlaşırken, bazıları veri kalitesinin sonuçlarına yoğunlaşmaktadır. Gerçekleştirilmiş olan çalışmalar göstermektedir ki, muhasebe veri kalitesine etki eden birkaç faktör bulunmaktadır. Bilgi teknolojilerinde görülen hızlı gelişme, veri kalitesini etkilemektedir. Bilginin işlem anından itibaren, kayıt edilmesi, sınıflandırılması saklanması geçmişe oranla çok hızlı ve yüksek güvenlikle sağlanabilmektedir. Ancak bu bilginin kayıt edilmesinde insan faktörü göz ardı edilmemelidir.

2. VERİ KALİTESİ KAVRAMI

Literatürde üzerinde anlaşılmış olan standart bir veri kalitesi tanımı bulunmamaktadır. Geleneksel olarak, veri kalitesi doğruluk ekseninden yola çıkılarak tanımlanmakta ve açıklanmaktadır. Ancak son dönem çalışmalarda, veri kalitesinin doğruluktan öte, daha fazla boyut içeren bir olgu olduğu üzerinde durulmaktadır.

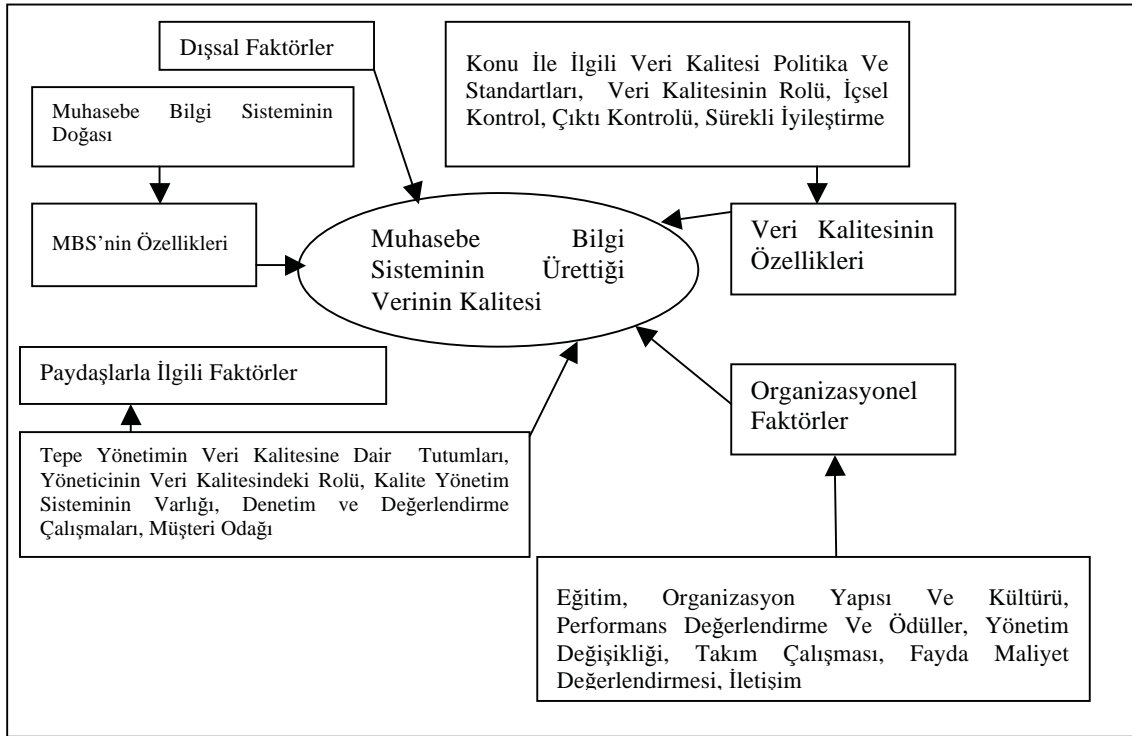
Huang (1999)'da kaliteli verinin aşağıdaki boyutlara sahip olması gerektiğine temas edilmektedir. Kaliteli verinin taşıması gereken özellikler ise doğruluk, zamanlılık, tutarlılık, içsellik,

bağlamsallık ve erişebilirlik boyutlarıdır. Veri kalitesi ile bilgi kalitesi kavramlarının bazen karıştırıldığı görülmektedir. Bilgi verinin işlenmesi sonucu ortaya çıkan üründür. Dolayısıyla veri ile bilgi arasında ortaya çıkma anı itibarı ile farklılık görülmektedir. Bilgi veriden sonra ortaya çıkar ve nihai kullanıcının üzerinde değerlendirme yaptığı çıktı olarak işlem sürecinde veriden sonraki aşamayı işaret eder.

2.1. Muhasebe Bilgi Sisteminde Veri Kalitesi

Muhasebe bilgi sisteminde, elde edilen verinin düşük kalitede olmasının işletmelere yaşattığı problemlerle ilgili birçok örnek bulunmaktadır. Örneğin hatalı olarak hazırlanmış stok raporları, siparişleri etkilemekte, buna bağlı olarak da satın alma bütçeleri ve satış bütçelerinde ciddi hatalar oluşmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi, finansal ve finansal nitelikli olmayan işlemleri kayıt etme sürecinin tamamıdır. Aşağıdaki şekilde, muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen verinin kalitesine etki eden faktörler görülmektedir.

Şekil 1. Veri Kalitesine Etki Eden Faktörler



Kaynak: Xu vd, 2000, 2001

Şekil 1’de görüleceği üzere, veri kalitesinin yüksekliğini veya düşükliğini belirleyen birçok parametre bulunmaktadır. Muhasebe bilgi sisteminin özellikleri ve yapısı en önemli etkenlerden birisidir. Muhasebe bilgi sisteminde çalışan birey sayısı, çalışanların tecrübesi, muhasebe bilgi sisteminde oluşturulmuş kontrol sistemi muhasebe bilgi sisteminin doğasını oluşturur. Paydaşların veri kalitesine dair tutumları da veri kalitesini etkileyen bir diğer önemli faktördür. Tepe yönetimin rolü, şirket ortaklarının aynı zamanda şirketin yönetim kurulunda yer almaları, şirketin halka açık olup olmadığı, halka açık ise, genel kurula katılan üye sayısı, devletin kontrol mekanizmalarının, rutin kontrolleri düzenli olarak yapıp yapmadıkları, firmaya finansal destek veren kredi kurumlarının, şirket yönetiminde söz sahibi olup olmadıkları gibi paydaşlarla ilgili faktörler veri kalitesini etkilemektedir. Organizasyonel faktörler olarak ifade edilen bir diğer önemli faktör grubu ise eğitim çalışmaları ve örgüt kültürü, denetim ve kontrol çalışmaları, ödüller ve cezalar, performans değerlendirme gibi birçok husustan oluşur. Örgütün kültürünün muhasebe bilgi sistemine yansıtılıp yansımadağı, çalışanların hizmet içi eğitim çalışmaları ve diğer eğitim faaliyetleri yoluyla kişisel gelişmelerine katkı sağlayıp sağlanmadığı, çalışanların performanslarının, hangi esaslar göz önünde bulundurularak değerlendirildiği, performans değerlendirmesinin objektif yapıp yapılmadığı, performans değerlendirmesine göre ücret belirlenip belirlenmediği, kurum içi iletişim kanallarının yeterince açık olup olmadığı, üstlerin üstlere, üstlerin ise astlara feed back yapıp yapmadığı gibi birçok organizasyonel faktör veri kalitesini etkiler. Veri kalitesini

etkileyen bir diğer başlık ise verinin hazırlanmasında standartların olup olmadığı ve bu standartlara uyulup uyulmadığı ile ilgilidir. Firma yönetimince belirlenmiş olan veya diğer yasal düzenlemelerle öngörülen kural ve standartlara uyulması veri kalitesini etkileyecektir. Bununla birlikte veri kalitesinin denetlenmesi ve bu denetimi sağlamak için iç denetim mekanizmasının oluşturulup oluşturulmadığıda şekilde görüleceği üzere önem taşımaktadır.

2.2. Veri Kalitesinin Finansal Raporlara Yansımaları

Muhasebe veri kalitesinin, firmaların ve yatırımcıların, yatırımlarına dair kararları üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Yüksek kalitede muhasebe bilgisi, işletme varlıklarının doğru yatırımlara yönlendirilmesi için anahtar rol üstlenmektedir. Muhasebe veri kalitesinin en önemli göstergelerinden birisi kar kalitesidir. Veri kalitesi finansal raporları, kar kalitesini doğru yansıttığı oranda etkiler. Kar kalitesi (earnings quality), bir işletmenin finansal sağlığını değerlendirmek için önemli ipuçları sağlar. Aslında, firmaların raporlanmış kurum karlarının kalitesine artan ilginin iki temel kuvvetle ilişkisi vardır. Bir yandan artan proforma şirket kazançları, diğer yandan ise düzenleyiciler ve kanun koyucular finansal raporların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve muhasebe standartlarına uygun olmalarına önem verirler (Cornell ve Landsman, 2003: 20). Kreditörler, yatırımcılar ve diğer finansal tablo kullanıcıları sıklıkla kar kalitesine dolayısıyla veri kalitesine bakarak değerlendirme yaparlar (Bellovary vd., 2005:32). Muhasebe gelirlerinin tahakkuku, gelecekte ortaya çıkacak gelirler hakkında kullanıcılara bilgi verir (Beaver, 1989:6). Kar raporlama ile yatırımcılar ve diğer paydaşlar firmanın gelecekte oluşturacağı nakit akımları ve firmanın değeri hakkında bilgi sahibi olabilirler.

Teoride kar kalitesini ölçmek için çok değişik modeller geliştirilmiştir. Araştırmacılar birbirine yakın kriterler içeren sekiz farklı modelde hesaplamalar yapmıştır. Bunlar; CFRA (Center For Financial Research and Analysis- Finansal Araştırmalar ve Analizler Merkezi) modeli, ERP (Empirical Research Partners) modeli, FER (Ford Equity Research) modeli, LT (Lev-Thiagarajan) modeli, ML (Merrill Lynch) modeli, RJA (Raymond James & Associates) modeli, S&P modeli ve EQA (Earning Quality Assessment) modelidir. CFRA, manupüle edilmiş dört farklı kriter kullanır, analizde özet tablolardan ve yıllık raporlardan yararlanır. ERP’de üç farklı kriter dikkate alınır. Bunlar (1) net çalışma sermayesi büyüme oranı, net cari olmayan dönen varlıklar, ertelenmiş vergiler (2) artan kazançlar ve TL başına yeni nakit akımları (3) dokuz farklı finansal rasyo. FER modelinde ise geçmiş sekiz yılın kazanç değişkenliği, beklenen büyüme oranları, operasyon gelirleri kullanılarak analiz yapılır. Geri kalan modellerde yukarıda belirtilen modellerde kullanılan kriterlere benzer unsurları dikkate alarak değerlendirme yaparlar. Araştırmada kar kalitesini belirlemek için kar kalitesi değerlendirme (earnings quality assesment) modeli kullanılacaktır. Bu modelin amacı, bir firmaya ait gelir tablosunun, gelirlerini doğru olarak yansıtması ve gelecekteki kazançlarını gerçeğe yakın şekilde tahmin edebilme derecesini tespit etmektir. Aynı şekilde muhasebe bilgisi ile sermaye yatırımları arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırmaya da rastlanmaktadır. Örneğin Zhang (2000)’de geliştirilen modele göre firma karlılığı gelecekteki sermaye yatırımlarının temel göstergesi olmaktadır.

2.3. Kar Kalitesini Değerleme

Kar kalitesini değerlendirme modeli, bir şirketin raporlarında yer alan kar kalemlerini ölçmek için bağımsız bir ölçü sağlar. Araştırmada tespit edilmeye çalışılan kar kalitesinin belirlenebilmesi için İstanbul Menkul Kıymetler Borsası , Gıda Endeksinde bulunan (XGIDA) 21 firmaya ait finansal tablolardan ve yıllık faaliyet raporlarında yer alan açıklamalardan yararlanılmıştır. Finansal tablolar 2008-2009 yıllarına ait rakamları göstermektedir. Veriler bağımsız denetimden geçen tablolardan elde edilmiştir. Söz konusu endekste yer alan firmaların listesi Ek 1’de verilmiştir.

Kar kalitesini değerlendirme modeli, bir şirketin raporlarında yer alan kar kalemlerini ölçmek için bağımsız bir ölçü sağlar. Kar kalitesi değerlendirme modeli (KKDM), kar kalitesini etkileyen 20 farklı kriterden oluşur. Söz konusu kriterler Tablo 1’de yer almaktadır. Kriterler, finansal tablolarda yer alan verileri her periyot için ayrı ayrı değerlemeyi sağlar. KKDM, yukarıda bahsedilen sekiz modelden daha detaylı ve kapsamlı analiz olanağı vererek kar kalitesini doğruya en yakın biçimde tespit eder. Doğru tespit için bir diğer koşul ise muhasebe bilgi sisteminin ideal biçimde organize edilmesi ve denetim faaliyetlerinin en doğru şekilde yapılmasıdır. Elde edilen veriler işletmelerin sermaye yatırımlarında optimal kararın verilmesine yardımcı olur. KKDM, 20 kriterden her birini 1’den 5 kadar olan bir puanlama içerisinde skorlama yaparak değerlendirir. Böylece bir firma söz konusu kriterler bakımından 100 üzerinden bir kar kalitesi skoruna ulaşır. Elde edilen skor daha sonra harfli reytinge çevrilerek firmanın muhasebe bilgi kalitesi, dolayısıyla kar kalitesi tespit edilmiş olur. 1 puan, kar kalitesi üzerinde negatif bir etkiyi gösterirken 5 oldukça iyi bir durumu temsil eder. KKDM skoru 20 ile 100 arasında

değişebilir. Tahvil reytinglerine benzer şekilde, 85-100 arası A, 69-84 arası AB, 53-68 arası B, 35-52 arası BC ve 20-34 arası C notu ile değerlendirir. Pek muhtemeldir ki sermaye yatırımı gerçekleştirecek bir firmanın bu notlara göre karar vermesi rasyonel bir davranış olacaktır(Bellovary vd., 2005: 34). Bu reytinglerin doğru olarak tespit edilebilmesi için analistlere, yöneticilere ve özellikle denetçilere önemli düzeyde sorumluluk düşmektedir. Çünkü raporlanmış kazançlar yüksek kalitede olmalıdır ve firmanın karşılaştığı durumlar hakkında açıklayıcı olmalıdır (Bricker vd., 1995: 542).

Yöneticiler finansal tabloların muhasebe ilke ve standartlarına uygun hazırlanmasına ve işletmeye ait muhasebe bilgi sisteminin doğru şekilde dizaynına dikkat etmelidir. Bazı durumlarda yöneticilerin kendi çıkarlarını maksimize etmek için kar yönetimi uygulamalarına yöneldikleri görülür. Bu durum gelirlerin olduğundan abartılı gösterilmesi şeklinde olabilmektedir (Subramanyam, 1996:272). Yönetim lehine verilecek yanlı bir karar, kamu çıkarının zarar görmesine neden olabilir. Son dönemlerde artış gösteren muhasebe skandalları bu konularda yöneticilerin, analistlerin ve denetçilerin sorumluluğunu artırmıştır. Muhasebe bilgi kalitesinin üst düzey olması, bir başka ifade ile finansal raporların doğruyu yansıtmaya gücünün yüksek çıkması ilgi gruplarının üstlendiği yükü artırmaktadır. Muhasebe skandallarında görülen artışın bir neticesi olarak, üçüncü kişiler kar kalitesini doğru yansıtacak araçlara ihtiyaç duymaktadır. Denetçiler kar kalitesini doğru tespit ederek yatırımcıların doğru sermaye yatırımı gerçekleştirmelerine olanak vermiş olur. Böylece yatırımcılar gelecekte ortaya çıkacak kazançları doğru tespit ederek en doğru kararı verebilirler. KKDM ileriye dönük daha iyi tahminlerin yapılmasında analistlere de yardım eder. Denetçiler hazırlayacakları kar kalitesi raporlarını gerek üçüncü kişilere gerekse yöneticilere mutlaka iletmelidirler. Kar kalitesi değerlendirme raporu mutlaka finansal tabloların eklerine dahil edilmelidir.

Tablo 1: Kar Kalitesini Değerleme Modelinde Kullanılan Kriterler

Kriter	Skor
Gelirlerin Doğru Olarak Tanımlanması	1-5
Brüt marjı/satış oranı	1-5
Faaliyet karları/satışlar	1-5
Kazanç çeşitliliği	1-5
Faaliyetlerden sağlanan nakit akışı	1-5
Harcamaların doğru tanımlanması	1-5
Faaliyet Giderleri	1-5
Araştırma Geliştirme Harcamaları	1-5
Emeklilik harcamaları ve kazançlar	1-5
İşçilere dağıtılan kar payları	1-5
Varlık satışlarından karlar veya zararlar	1-5
Varlık satın alışı	1-5
Devam etmeyen faaliyetler	1-5
Devam eden yatırımlar	1-5
Bir defaya mahsus harcama kalemleri	1-5
Olağandışı kalemler	1-5
Muhasebe değişimleri	1-5
Önceki döneme ait karşılıklar	1-5
Vergi yüzdesi	1-5
Geri alma koşullu hisseler	1-5
Toplam Muhtemel Reyting	100
Kalite	Not
Mükemmel (Excellent)	A
İyi (Good)	AB
Orta (Fair)	B
Sıra dışı (Marginal)	BC
Zayıf (Poor)	C
	Toplam Skor
	85-100
	69-84
	52-68
	35-51
	20-34

Kaynak: Bellovary vd., 2005:35.

3. ÖRNEKLEM, VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada tespit edilmeye çalışılan kar kalitesinin belirlenebilmesi için İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın kurumsal internet sitesinde yer alan bilgiler doğrultusunda , Gıda Endeksinde bulunan (XGIDA) 21 firmaya ait finansal tablolardan ve yıllık faaliyet raporlarından yararlanılmıştır. Finansal tablolar 2008-2009 yıllarına ait rakamları göstermektedir. Söz konusu endekste yer alan firmaların listesi Ek 1'de verilmiştir.

3.2. Verilerin Analizi

Kar kalitesi kalitesi işletmeler için önemli karar verme parametreleridir. Özellikle sermaye yatırımları, kararlarında kar kalitesi anahtar görev üstlenir. Bu nedenle kar kalitesi ile sermaye yatırımları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için işletmelerden elde edilen finansal tablolar bir takım analizlere tabi tutulmuştur. Var olduğu düşünülen ilişkinin tespiti için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel açıklanma sürecidir. Bu araştırmada kar kalitesi bağımsız değişken, sermaye yatırımları ise bağımlı değişken olarak analizler yapılmıştır. Önceki araştırmalarda göstermektedir ki, kar kalitesi, sermaye yatırımlarına dair kararların belirlenmesinde sağladığı bilgi sayesinde önemli etkiler yapar. Analizler SPSS programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

3.3. Bulgular

Yapılan inceleme ve analiz sonucunda aşağıda yer alan bulgulara ulaşılmıştır. Tablo 2, verilere ait tanımlayıcı istatistikleri yansıtmaktadır.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Veriler

	N	Ortalama		Std. Dağılım	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	İstatistik	Std. Error	İstatistik	Std. Hata
Kar Kalitesi	21	75,0600	1,2862	8,24125	,518	,532	-,685	,802
Toplam Varlıklarda Değişim Yüzdesi	21	,0617	,01474	,03221	,756	,532	1,331	,802
Geçerli N (listwise)	21							

Şirketlere ait kar kalitesi ortalama skoru 75,0600'dir. Burada yer alan 75,06 notu belirlenirken, Öncelikle her firmanın bireysel skoru, yukarıda belirtilen 20 kriter kullanılarak hesap edilir. Elde edilen not firmanın reytingi olarak değerlendirilebilir. Daha sonra yirmi bir firmanın ortalaması alınarak XGIDA endeksinin kar kalitesi notu hesap edilir. 75 notu yukarıda belirtilen tabloda AB notuna denk gelir. Bir başka ifade ile listede yer alan firmalar için kar kalitesi reyting notu AB'dir. Bu formal olarak firmaların bilgilerini doğru biçimde yansıttıklarının bir göstergesidir ve veri kalitesinin de yüksek olduğuna işaret etmektedir.. Firmaların toplam varlıklarında meydana gelen değişim oranı ortalama değeri ise ,0617'tir. Bir diğer anlatımla firmalar 2008 yılı sonundan 2009 sonuna kadar olan sürede yaklaşık %6 oranında sermaye yatırımı gerçekleştirmektedir.

Tablo 4'te ise yorumlanması gereken önemli bir diğer değer olan F istatistiği ve bu değerın anlamlılık seviyesini gösteren Sig. Değeri yer alır.

Tablo 4: Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Tahminin Standart Hatası	Değişim İstatistikleri				
					R Square Değişim	F Change	df1	df2	Sig. F Değişim
1	,720a	,741	,688	,00711	,641	-----	1	23	,000

a. Predictors: (Constant), KarKalitesi

Araştırmada R² değeri belirlenmiştir. Bu sonuca göre bağımlı değişkendeki %68,8'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bir başka ifade ile sermaye yatırımlarındaki değişimin %68,8'lik kısmı kar kalitesinden kaynaklanmaktadır. Yapılan basit regresyon analizine göre kar kalitesindeki her 1 birimlik artış toplam sermaye yatırımlarını 0,289birim artıracaktır. Bu katsayıya ilişkin “t” değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan (Sig.=0,000) kar kalitesi katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bağlamda modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibi gösterilir.

$$\hat{Y} = 0,421 + 0,289x$$

Burada “y” sermaye yatırımlarını, “x” ise kar kalitesini göstermektedir.

4. SONUÇ

Bu araştırmada, muhasebe bilgi sistemi tarafından üretilen veri kalitesinin finansal tabloları nasıl etkilediğini analiz edilmiştir. Veri kalitesi, doğruluk, tutarlılık, zamanlılık vb. bazı boyutları içermektedir. Veri kalitesinin yüksek kalitede olabilmesi için muhasebe bilgi sisteminin doğru organize edilmiş olması, yönetici tutumlarının veri kalitesini yükseltecek şekilde biçimlenmiş olması gerekir. Yüksek veri kalitesi finansal tabloların gerçeği yansıtırma gücünü artırmaktadır. Uygulamada veri kalitesini en önemli göstergelerinden bir tanesi olarak kar kalitesi kullanılmaktadır. Kar kalitesi bir firmanın finansal tablolarının doğruluğu gösterme derecesini temsil eder ve veri kalitesinin bir fonksiyonudur. Kar kalitesi yüksek bir firma sermaye yatırımlarını doğru belirleme ihtimaline daha yüksek düzeyde sahip olur. Yatırımcılar, ortaklar ve paydaşlar kar kalitesine bakarak daha rasyonel ve optimal kararlar alır ve riski daha doğru yönetmek kolaylaşır.

KAYNAKLAR

- Al-Attar, A., Hussain, S. & Zuo L. Y. (2008). Earnings Quality, Bankruptcy Risk and Future Cash Flows, *Accounting and Business Research*, 38 (1): 5-20.
- Anthony, R. S., Reese, J.S. ve Herrenstein, J.H. (1994). Accounting Text and Case. NY, Irwin Press.
- Ayres, F.L. (1994). Perception of Earnings Quality: What Managers Need To Know, *Management Accounting*, 79: 27-30.
- Baker, M. Stein & Wurgler, J. (2003). When Does The Market Matter? Stock Prices and The Investment of Financially Constrained Firms, *Quarterly Journal of Economics*, 118: 969-1006.
- Ballou, D.P., Pazer, H.L. (1987). Cost/Quality Tradeoffs of Control Procedures in Information Systems, *OMEGA International Journal of Management Science*, 15 (6): 509-521.
- Beaver, M.E. (1989). Financial Reporting: An Accounting Revolution. N.J: Prentice-Hall (2nd Edition).
- Bellovary, J. L., Giacomino, D. E. ve Akers, M. D. (2005). Earnings Quality: It's Time to Measure and Report, *The Certificated Public Accountant Journal*, 75: 32-37.
- Biddle, G., Peter, F.C. & Zhang, G. (2001). When Capital Follows Profitability: Non-Linear Residual Income Dynamics, *Review of Accounting Studies*, 6: 229-265.
- Bricker, R., Previts, G., Robinson, T. & Young, S. (1995). Financial Analyst Assessment of Company Earnings Quality, *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 10: 541-554.
- Cornell B. & Landsman. W. R., (2003). Accounting Valuation: Is Earnings Quality an Issue?, *Financial Analysts Journal*, 59; 20-28.

- Huang, H.T., Lee, Y. W. ve Wang, R. Y. (1999). Quality Information and Knowledge. NJ, Prentice Hall.
- Strong, D. M., Lee, Y. W. ve Wang, R. Y. (1997). Data Quality Context, *Communications of ACM*, (40)5: 103-110.
- Subramanyam, K. R. (1996). The Pricing of Discretionary Accruals, *Journal of Accounting and Economics*, 22: 249-281.
- Zhang, G. (2000). Accounting Information, Capital Investment Decisions and Equity Valuation: Theory and Empirical Evidence, *Journal of Accounting Research*, 38: 271-295.
- Xu, H. (2000). Managing Accounting Information Quality: An Australian Study. In Proceedings of the 21st International Conference on Information Systems (ICIS 2000), Brisbane, Australia.
- Xu, H., Koronios, A., & Brown, N. (2001). *A Model For Data Quality In Accounting Information Systems*. The Invited Session Data and Information Quality (DIQ), The 5th World Multiconference on Systemics, Cybernetics and Informatics (SCI 2001), Orlando, FL.

<http://www.imkb.org> (15.02.2010)

Ek: İMKB Gıda Endeksinde Yer Alan Şirketler

		XU100	XU050	XU030	XYUZO	XGIDA
ALYAG	27	ALTINYAĞ				•
AEFES	30	ANADOLU EFES	•	•	•	•
BANVT	46	BANVİT	•		•	•
CCOLA	66	COCA COLA İÇECEK	•	•	•	•
ERSU	103	ERSU GIDA				•
FRIGO	113	FRİGO PAK GIDA				•
KENT	155	KENT GIDA				•
KERTV	156	KEREVİTAŞ GIDA				•
KNFRT	159	KONFRUT GIDA				•
KRSTL	163	KRİSTAL KOLA				•
MERKO	173	MERKO GIDA	•		•	•
PENG	188	PENGÜEN GIDA				•
PETUN	192	PINAR ET VE UN				•
PINSU	193	PINAR SU				•
PNSUT	194	PINAR SÜT				•
SKPLC	207	ŞEKER PİLİÇ				•
TBORG	215	T.TUBORG				•
TATKS	216	TAT KONSERVE	•		•	•
TUKAS	227	TUKAŞ				•
ULKER	237	ÜLKER BİSKÜVİ	•	•	•	•
VANET	244	VANET	•		•	•

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN YERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Abdullah KARAKAYA
Karabük Üniversitesi
akarakaya@karabuk.edu.tr

Halim AKBULUT
Karabük Üniversitesi
hakbulut@karabuk.edu.tr

ÖZET

Karabük ilindeki sanayi ve ticaret işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, muhasebe bilgi sisteminden (MBS) ve işletmenin çeşitli işlevlerinden elde edilecek bilgilerin stratejik yönetim sürecinin (SYS) evrelerine etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın kuramsal kısmı; kaynak incelemesi, uygulamalı kısmı ise araştırma problemi ile ilgili uygulamaların saptanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması ile elde edilen veriler One-way ANOVA-Scheffe test istatistikleri ile analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Sonuçlar, MBS'nin sunduğu bilgilerin SYS'nin analiz ve kontrol evrelerini desteklediğini; üretim ve muhasebe bölümlerinin ise sadece analiz evresini desteklediğini göstermektedir. Buna göre MBS'nin ve işletme işlevlerinin, SYS'nin tüm evrelerine destek verecek şekilde geliştirilmesi veya bunun yetersiz olduğu durumlarda yaratıcı bir süreç olarak sistem tasarımı yararlı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim Süreci, Muhasebe, Muhasebe Bilgi Sistemi

1. GİRİŞ

Çevrenin sürekli değişmekte olduğu, buna paralel olarak rakiplerin de değiştiği bir ortamda; işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve amaçlarına başarı ile ulaşabilmeleri, stratejik yönetim anlayışının benimsenmesine ve başarı ile uygulanmasına bağlıdır. Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik olarak; bilgi toplama-analiz, planlama, uygulama ve kontrol gibi çeşitli evreleri kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte işletme stratejistlerinin etkin karar verebilmeleri, onlara sunulan bilgilerin; doğruluğu, kısalığı, anlaşılabilirliği, ilgililiği vb. nitelikleriyle ilişkilidir. Bu bağlamda finansal olaylarla ilgili bilgileri sistematik biçimde toplamak, işlemek ve sunmak açılarından oldukça gelişmiş yöntemlere sahip bir sistem olan muhasebe, bu özelliğiyle stratejik yönetim sürecinin tüm evrelerinde işletme stratejistlerine önemli destekler sağlayabilir. Muhasebenin kendisinden beklenen bu işlevi gereği gibi yerine getirebilmesi, bir bilgi sistemi olarak örgütlenip, çalıştırılmasına bağlıdır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Stratejik Yönetim Süreci

Yöneticiler işletme amaçlarını başarmada birçok farklı rolü yerine getirmek ve farklı yönetim sistemleri kullanmak zorundadırlar. Söz konusu farklı durumlarda nasıl davranacaklarını ve ne tür yönetim sistemlerini tercih edeceklerinde yönetim tarzları belirleyicidir (Özer,2009: 18). Bilginin iş dünyasındaki etkileşimi inanılmaz hızlara ulaşmış ve işletmelerin iş mükemmelliğine ulaşması için dinamik yönetim sistemlerini kurmaları ve geliştirmeleri zorunlu bir hal almıştır (Turunç, 2008: 47).

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler dizisidir. İşletme için yeni bir stratejik yön yaratmak ve uygulamak için çevre analizini, strateji oluşturmayı, uygulamayı, değerlendirmeyi ve denetlemeyi kapsar (Murat ve Bağdigen, 2008: 67). Stratejik yönetim bir anlamda çevresel karmaşayı yönetebilmektir. Bu anlamda stratejik yönetim, geleceği beklemek yerine; geleceği karşılama, geleceğe yön verme ve geleceği yönetme anlamındadır (Bircan, 1995: 194). Stratejik yönetimde, değişime önderlik etmede ve değişim oluşturmada pasif bir işlev olan geleceği tahmin (reaktif uygulamalar) yeterli olmayıp, aktif bir işlev olan geleceği şekillendirme (proaktif uygulamalar) önemlidir ve istenen de budur. Çünkü, geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmanın

hiçbir zaman yeterli olamayacağı bir ortamda; hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem de daha ileri hedeflere bilinçli ve sistemli yeni sıçrayışlar yapabilmek, geleceği yönetmekle mümkündür (Marşap, 1995: 484).

Genel yönetim, işletme amaçlarının başarılması sürecinde; finansman, iç çevre, dış çevre, öğrenme ve yenilik yapma unsurları arasında dengeyi sağlamaya yönelik çeşitli karmaşık kavramlardan oluşan bütünsel bir sistemdir (Asrilhant, 2007: 89). Genel yönetim sisteminin bir alt sistemi olan stratejik yönetim esasen üst düzey yöneticilerin ilgilendiği karmaşık ve yapısal olmayan özel bir yönetim alanını kapsar. Ancak, işletmenin kökten yenilenmesi ve büyümesi için gerekli stratejiler belirlenmeden harekete geçmek anlamlı olmayacağından, genel yönetime göre önceliklidir (Signh vd., 2002: 72).

Bütünsel bir sistem olan stratejik yönetim sürecinin, literatürde farklı biçimlerde incelendiği ve sıralandığı görülmektedir. Bazı kaynaklar misyon, vizyon ve amaçlar belirlendikten sonra çevre analizi yapılmasını belirtirken, bazıları önce çevre analizi yapılarak fırsat ve tehditlerin belirlenmesini daha sonra misyon, vizyon ve amaçların oluşturulmasını belirtmektedir. Her iki yaklaşımın da kendilerine göre haklı yanları bulunmakla birlikte; yeni işe başlayan işletmelerin veya bir işe ilk defa giren işletmelerin öncelikle çevre koşullarını değerlendirmeleri, daha sonra misyon, vizyon ve amaçlarını şekillendirmeleri ve daha sonra da uygun stratejiler geliştirmeleri daha doğru olabilir. Bir süredir faaliyette bulunan, misyon, vizyon ve amaçları belirlenmiş bir işletmelerin ise çevresel koşulları değerlendikten sonra stratejilerini oluşturmaları daha uygun olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 58-59).

Farklı bakış açılarına göre farklı biçimlerde tanımlanan stratejik yönetim sürecinin evreleri ile ilgili diğer bazı sınıflandırmalar şöyledir. Gelişimi ve tanımlama çabaları süregelen bir kavram stratejik yönetim süreci; stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji geliştirme ve seçimi, stratejik uygulama ve stratejik kontrol evrelerini içeren dairesel bir süreçtir (Rantakyro, 2000: 15-17). Stratejik yönetim süreci; işletme amaçlarının belirlenmesi, stratejik çevre analizi, stratejik planlama, stratejilerin uygulanması ve stratejik kontrol olmak üzere beş evreyi içerir (Signh vd., 2002: 71). Stratejik yönetim süreci; stratejik analiz, stratejik planlama ve stratejik uygulama olmak üzere üç evreden oluşur (Price ve Newson, 2003: 184).

Stratejik yönetim sürecinin evreleri, genel yönetim sürecinin planlama uygulama ve kontrol temel evrelerine (Yücel, 1986: 9) paralel şekilde üç evrede incelenebilir. Ancak, stratejik yönetim sürecinin evreleri bu çalışmanın amacına uygun olarak stratejik analiz, stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik kontrol olmak üzere dört evrede incelenmiştir. Stratejik yönetim sürecinin evrelerindeki faaliyetler arasında işlem ve mantık temeline dayalı bir akış sıralaması yapılması, biri bitmeden diğerinin başlamayacağı anlamına gelmemektedir. Bu şekillendirme sadece karmaşık yapılı ve çok boyutlu bir etkileşim sürecinin daha basit ve kategorik hale getirilmesinden ibarettir. Stratejik yönetim, sosyal unsurların, analitik süreçlerden daha öncelikli ve baskın olduğu sosyal bir süreçtir (Eden, 1992: 799).

2.2. Muhasebe Bilgi Sistemi

Muhasebe, işletme ile ilgili finansal olayları; tespit eden, gruplandıran, kaydeden, raporlayan ve yorumlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre muhasebe; işletmenin gerçekleştirdiği mali nitelikli işlemlere ait verileri, parasal ve gerektiğinde diğer sayısal ölçü birimleri ile toplayan, işleyen ve raporlayan sistematik bir bilgi sağlama sistemidir (Büyükmirza, 1995: 14).

Artan küresel rekabet ortamında işletmelerin stratejik konumlarını ve yönetsel karar vermelerini desteklemek için daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır. Muhasebe bilgi sistemi bu gereksinimi karşılamak için önemli bir araçtır (Konhong ve Ussahawanitchhakit, 2009: 105). Muhasebe bilgi sistemi yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getirmek, işletme faaliyetlerinin kontrolünü yapmak, geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak için gerekli bilgileri sağlamaya yönelik bir bilgi sistemidir (Sürmeli, 1994: 35).

Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerin faaliyetlerinde ihtiyaç duydukları üç tür bilgiyi kapsamaktadır. Bu bilgiler; iç kullanıcılara sunulacak bilgiler, dış kullanıcılara sunulacak bilgiler ve ölçümleme için gerekli olan bilgilerdir. Sistemin başarısı bu bilgilerin kaliteli olması ile ölçülür (Xu, 2001: 5). Muhasebe bilgi sistemi bütünsel bir sistemdir ve iç raporlama sistemi ve dış finansal raporlama sisteminden oluşur (Hwang vd., 2008: 19).

Bir bilgi sistemi işletme fonksiyonlarına dayalı ya da bütünsel olabilir. Fonksiyona dayalı bilgi sistemi sadece belli bir uygulama alanının (personel, muhasebe vb.) desteklenmesi için tasarlanır.

Bütünleşik bilgi sistemi ise ortak bir veri tabanını paylaşmaktır. Ortak veri tabanı, veri tekrarının enazlanmasına yardımcı olur ve bölümlere kendi faaliyetlerini daha iyi koordine etme imkanı sağlar (Gökçen, 2002: 39-40). Muhasebe bilgi sistemi işletme bilgi sisteminin bir alt sistemi olup, sistemler arasında ilişkinin sağlanmasında muhasebe bilgi sistemi diğer bilgi sistemlerinin her biri ile ayrı ayrı ve çok yönlü ilişki içindedir.

Muhasebe bilgi sistemi, işletme temel bilgi sistemleri içerisinde işletme yönetiminin planlama ve kontrol işlevlerini yerine getirmesinde ihtiyaç duyulan bilgilerin büyük bir bölümünü sağlayabilecek kapsamdadır (Karakaya, 1994: 38). Muhasebe bilgi sistemi diğer bilgi sistemlerinden topladığı bilgiler aracılığı ile işletmenin bölümler arası kontrolünü sağlayabilmektedir. İşletmelerde muhasebe bilgi sistemi beş temel konuda bilgi üretmeye çalışmaktadır. Bunlar (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 163):

- ◆ Uzun vadeli planların hazırlanması ve bunlarla ilgili stratejilerin geliştirilmesi
- ◆ İşletme kaynaklarının dağılımı ile ilgili kararlar
- ◆ Faaliyetlerle ilgili maliyet planlaması ve kontrolü
- ◆ Performans ölçümü ve değerlendirilmesi
- ◆ Finansal bilgilerin oluşturulması ve raporlanması

Muhasebe bilgi sistemi sunduğu nitelikli bilgilerle stratejik yönetim sürecinin tüm evrelerinde yöneticilere önemli katkılar sağlar. Stratejik yönetim sürecinin temel unsurları olan analiz, planlama, uygulama ve kontrol faaliyetlerinin istenen etkinlikte gerçekleştirilebilmesinde, bu faaliyetlere ilişkin bilgilerin stratejistlere aktarılması birinci derecede önemli kabul edilmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada eldeki problemi, bu problem ile ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamayı amaçlayan tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Kurtuluş, 2004: 252). Bu çerçevede stratejik yönetim sürecinin evrelerinde, muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgilerin ne ölçüde kullanıldığına belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Karabük Ticaret ve Sanayi Odasında 1.200, Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odasında 500 olmak üzere toplam 1.700 faal kayıtlı işletme bulunmaktadır. Bu ana kütleyi istatistiksel açıdan temsil edebilecek 408 işletmeye, anketörler aracılığı ile yüz yüze görüşme yapılarak anket uygulanmıştır.

3.1. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada toplam 21 adet soru sorulmuştur. Anket formundaki ilk 4 soru tanımlayıcı özellikte olup cevaplayıcıların demografik özellikleri ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yöneliktir. 12 soru MBS'nin sunduğu raporların, stratejik yönetim sürecinde kullanımına; 5 soru ise işletme işlevlerinin SYS'de kullanımı ile ilgilidir. Yöneticilerin algılarına ilişkin değişkenler incelendiğinden ve algıya bağlı değişkenlere kesin değerler yüklemek kolay olmadığından, kategorili ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin önemli bir özelliği, deneğin ilgili konudaki algısını belirli nitelikler itibarıyla saptama olanağı sağlamasıdır.

3.2.2. Verilerin Analizi

Tanımlayıcı özellikteki veriler, frekans dağılımı ve yüzdelere şeklinde analiz edilmiş olup aşağıda özet olarak sunulmuştur. Cevaplayıcıların % 37'si lise ve altı, % 63'ü ise üniversite ve üstü düzeyde eğitime sahiptir. Cevaplayıcıların % 52'si 10 yıl ve daha az, % 48'i ise 11 yıl ve daha çok deneyime sahiptir. Cevaplayıcıların % 45'i üst düzey yönetici, % 55'i ise orta düzey yöneticidir. İşletmelerin % 16'sı sanayi sektöründe, % 84'ü ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.

Fonksiyonel değişkenlere ilişkin istatistiksel analizlerde, One-Way ANOVA- Scheffe testi kullanılmış olup sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

MBS'nin sunduğu üretim, satış ve bütçe raporları ile SYS'nin evreleri arasında anlamlı farklar vardır. Analiz ve kontrol evresi ile planlama ve uygulama evresi arasında anlamlı farklar olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile üretim ($P < 0,001^{***}$), satış ($P < 0,01^{**}$) ve bütçe ($P < 0,01^{**}$) raporları analiz ve kontrol evresinde diğer iki evreye (planlama ve uygulama) göre daha etkindir ve bu etkinlik istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir. Yani analiz ve kontrol evrelerindeki değişkenliği üretim, satış ve bütçe raporlarındaki değişkenlik istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklamaktadır. Yatırım ($P < 0,001^{***}$), faaliyet kontrol ($P < 0,01^{**}$), performans ($P < 0,01^{**}$) ve kar dağıtım ($P < 0,05^{*}$) raporları ile SYS'nin evreleri arasında anlamlı farklar vardır. Analiz evresi ile planlama, uygulama ve kontrol evreleri arasında anlamlı farklar olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade yatırım, faaliyet kontrol, performans ve kar

dağıtım raporları analiz evresinde diğer üç evreye (planlama, uygulama ve kontrol) göre daha etkindir ve bu etkinlik istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir. Yani analiz evresindeki değişkenliği yatırım, faaliyet kontrol, performans ve kar dağıtım raporlarındaki değişkenlik istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklamaktadır.

Stok ($P < 0,05^*$), sorumluluk kontrol ($P < 0,05^*$), bilanço ($P < 0,001^{***}$) ve gelir tablosu ($P < 0,05^*$) raporları ile SYS'nin evreleri arasında anlamlı farklar vardır. Kontrol evresi ile analiz, planlama ve uygulama evreleri arasında anlamlı farklar olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade stok raporu, sorumluluk kontrol raporu, bilanço ve gelir tablosu raporları kontrol evresinde diğer üç evreye (analiz, planlama ve uygulama) göre daha etkindir ve bu etkinlik istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir. Yani kontrol evresindeki değişkenliği stok, sorumluluk kontrol, bilanço ve gelir tablosu raporlarındaki değişkenlik istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklamaktadır.

Ele alınan işletme işlevleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, üretim ($P < 0,001^{***}$) ve muhasebe ($P < 0,001^{***}$) bölümleri ile SYS'nin evreleri arasında anlamlı farklar vardır. Analiz evresi ile planlama, uygulama ve kontrol evreleri arasında anlamlı farklar olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile üretim ve muhasebe bölümleri analiz evresinde diğer üç evreye (planlama, uygulama ve kontrol) göre daha etkindir ve bu etkinlik istatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir. Yani analiz evresindeki değişkenliği üretim ve muhasebe bölümlerindeki değişkenlik istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıklamaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Muhasebe bilgi sistemi tarafından sağlanan ve bu çalışmada ele alınan raporların büyük çoğunluğunun SYS'nin tüm aşamalarında kullanıldığı söylenebilir. Bu çerçevede üst düzey yöneticilerin ve stratejistlerin, SYS'nin analiz ve kontrol evresinde muhasebe bilgi sisteminin sunduğu üretim, satış ve bütçe raporlarından; analiz evresinde yatırım, faaliyet kontrol, performans ve kar dağıtım raporlarından; kontrol evresinde ise stok, bilanço ve gelir tablosu raporlarından daha çok yararlandıkları belirlenmiştir. Buna göre muhasebe bilgi sisteminin sunduğu raporların daha çok analiz ve kontrol olmak üzere sürecin ilk ve son evresinde yoğunlaştığı görülmüştür. Buna göre muhasebe bilgi sisteminin alt sistemi olan raporlama sisteminin bir bütün olarak SYS'nin tüm evrelerine destek verecek şekilde geliştirilmesi sürecin işleyişini ve dolayısıyla işletmenin başarısını artırabilir.

Ele alınan işletme işlevleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, işletme bölümlerinin çoğunun üst düzey yöneticiler ve stratejistlere, SYS'nin evrelerinde istenen düzeyde destek sağlamadığı görülmüştür. Yalnızca üretim ve muhasebe bölümlerinin SYS'nin analiz evresine önemli sayılabilecek katkılar sağladığı buna karşın sürecin diğer evrelerine yeterli katkıyı sağlayamadığı saptanmıştır. Öncelikle üretim ve muhasebe bölümlerinin SYS'nin tüm evrelerine katkı sağlayacak bir bilgi sistemi şeklinde geliştirilmesi bunun yanı sıra finansman, pazarlama ve insan kaynakları bölümlerinin de aynı amaca yönelik olarak geliştirilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Asrilhant, B., Dyson, R. G. ve Meadows, M. (2007). On the Strategic Project Management Process in the UK Upstream Oil and Gas Sector, *Omega The International Journal of Management Science*, (35): 89-103.
- Bakış Stratejik Kaos Yönetimi Yaklaşımı, *Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 4 (8): 46-72.
- Bircan, İ. (1995). Stratejik Planlama ve Yönetim, *1'ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu*, Ankara: 12-13 Ekim: 1. Cilt: 192-198.
- Büyükmirza, K. (1995). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi. Ankara:72TDFO.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21): 157-184.
- Eden, C. (1992). Strategy Development as a Social Process, *Journal of Management Studies*, 22 (8), 799-811.
- Gökçen,H. (2002). Yönetim Bilgi Sistemleri. Epi Yayıncılık, Ankara.

- Hwang, D.B.K. vd. (2008). On The Informationization of Accounting Information in China: The Perspective of Accounting Information Systems and Its Regulatory Framework in The USA, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 4(8): 17-29.
- Karakaya, M. (1994). Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojisi. Ankara.
- Konthong, K. ve Ussahawanitchhak, P. (2009). Management Accounting Information System Effectiveness and Business Value Creation: An Empirical Study of Thai Listed Firms, *Review of Business Research*, 9(2): 95-107.
- Kurtuluş, K. (2004). Pazarlama Araştırmaları. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Marşap A. (1995). Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Ankara: 12-13 Ekim: 1. Cilt, 480-493.
- Murat, G.ve Bağdigen, M. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2009). Yönetim Tarzları, *Karınca Kooperatif Postası*, 74 (874):18-20.
- Price, A. D. F., ve Newson, E. (2003). Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction, *Journal Of Management In Engineering*, 19 (4), 183-192.
- Rantakyrö, L. (2000). Strategic Management in Small Metal Job Jobs in Sweden and The U.S.A. *Engineering Management Journal*, 12(2):15-21.
- Signh, K. S., Watson, H. J., Watson, R. T. (2002). EIS Support for the Strategic Management Process, *Decision Support Systems*, (33): 71– 85.
- Sürmeli, F. (1994). *Muhasebe Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Turunç, Ö. (2008). Uluslararası Güvenlik Düzlemine Yönetim Bilimi Penceresinden Farklı Bir
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Xu, H. (2001). Data Quality Issues for Accounting Information Systems' Implementation: Systems, Stakeholders, and Organizational Factors, *Journal of Technology Research*, 3 (1):1-11.
- Yücel, G. (1985). İşletmelerde İç Raporlama Sistemi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları,

MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ MESLEK YÜKSEKOKULU ÖĞRENCİLERİNİN NİTELİKLİ YETİŞTİRİLMESİ HAKKINDA GÖRÜŞ VE BEKLENTİLERİ: ANTALYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Güler Ferhan ÜNAL
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler MYO
gulerferhan@hotmail.com

Yeşim HELHEL
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler MYO
yhelhel@hotmail.com

ÖZET

Araştırmanın amacı; muhasebe meslek mensuplarının, meslek yüksekokulu muhasebe programı mezunlarında ne tür nitelikler aradığı, öğrencilerin piyasa ihtiyaçlarına cevap verebilen ara eleman olarak yetiştirilebilmeleri doğrultusunda müfredat programında yapılması gereken değişiklikler ve yüksekokul-iş piyasası arasında nasıl bir ilişki kurulabileceğine yönelik fikirlerini alabilmek ve somut çözüm önerileri geliştirebilmektir. Antalya SMMM Odası'na üye 384 adet muhasebeciye anket yapılmıştır. Meslek yüksekokulu mezunlarında; teorik ve uygulamaya dönük eğitimin yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Güvenilir ve çalışkan olma, yeniliklere ve öğrenmeye açık olma muhasebecilerin eleman alımında önem verdiği kriterlerdir. Uygulamalı eğitim, piyasa gerçeklerinin derslerde aktarılması, eğitimin iyileştirilmesi adına önerilerdir. “Öğrencilerin staj yerlerinin belirlenmesi” ve “müfredatın güncellenmesi”, yüksekokul ve meslek odası bazında yapılabilecek işbirliği konularıdır.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe, Muhasebeci, Mesleki Eğitim, Meslek Yüksekokulu.

1. GİRİŞ

Modern anlamda işletme faaliyetleri, her geçen gün daha karmaşık bir durum almaktadır. Bu karmaşıklık içinde alınan bilgiler, işletme yöneticilerini ve çalışanlarını yakından ilgilendirmektedir. Dolayısıyla yöneticiler ve çalışanlar, içinde bulundukları durum ve faaliyetleri yakından takip edebilmek için mali bilgilere daha fazla gereksinim duyarlar. İşte bu veri ve bilgileri sağlayan disiplin “muhasebe”dir.

Muhasebe eğitimi; işletme kararlarına yararlı bilgilerin karar alma aşamalarında nasıl kullanılacağı konusunda öğrencilerin bilgilendirilmesi ve bu bilgilerin uygulanması konusunda öğrenci yeteneğinin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Daştan, 2009: 144).

Güncel muhasebe eğitimine katkı sağlamak amacıyla ele alınan bu çalışma, Antalya Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası (SMMMO)'na kayıtlı meslek erbabına yönelik hazırlanmış anketin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Meslek camiasının, yüksekokul mezunu ve ara eleman olarak istihdam edilen kesimle ilgili beklentilerinin neler olduğu, ne tür eksikliklerin görüldüğü ve nelerin yapılması gerektiği hususu araştırmanın içeriğini oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE İRDELENMESİ

Araştırmanın amacı; muhasebe meslek mensuplarının, meslek yüksekokulu muhasebe programı mezunlarında ne tür nitelikler aradığı, öğrencilerin piyasa ihtiyaçlarına cevap verebilen ara eleman olarak yetiştirilebilmeleri doğrultusunda müfredat programında yapılması gereken değişiklikler ve yüksekokul-iş piyasası arasında nasıl bir ilişki kurulabileceğine yönelik fikirlerini alabilmek ve somut çözüm önerileri geliştirebilmektir.

Araştırmanın yöntemi; Antalya SMMM Odası'na üye ve Antalya Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde faaliyet gösteren ve tesadüfî örnekleme ile seçilen 384 adet muhasebeci, yani serbest muhasebeci, serbest muhasebeci mali müşavir, yeminli mali müşavir unvanlı işveren camiasıyla yüz yüze görüşülerek anket çalışması yapılmıştır. Antalya SMMMO' nun 2009 faaliyet raporuna göre kayıtlı üye sayısı 2.812 adet olup, 1.071 adedi (%38) “serbest muhasebeci” 1.741 adedi (%62) “serbest muhasebeci mali müşavir”

unvanına sahiptir. Oda Başkanı'ndan alınan bilgiye istinaden 1.600 civarında üyenin aktif üye konumunda olduğu öğrenilmiştir. Dolayısıyla, aktif üyelerin %20 civarı gibi bir oranına ulaşılabilmiştir. Analizlerde SPSS 15 (Statistics Program For Social Sciences)'ten yararlanılmış ve frekans analizi ile bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 1' de ankete katılan muhasebe meslek mensuplarının cinsiyet-unvan ve eğitim açısından dağılımı yer almaktadır. Ancak tüm dikkatlere rağmen bazı anket formlarında bir kısım soruların cevaplandırılmadığı tespit edilmiştir. Bu durum çalışmanın analiz kısmında yer almaktadır. Tablo 1'de görüldüğü üzere, meslek mensuplarının yaklaşık %16' sı bayan ve %30 civarı ise serbest muhasebecidir. Bu durum, muhasebecilik mesleğinin erkek egemen bir meslek olduğunu, bayanların çok fazla ilgi alanına girmediğini göstermektedir. Araştırmaya katılan meslek mensuplarının % 80 civarı, meslek yüksekokulu, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 1: Meslek Mensuplarının Cinsiyet-Unvan-Eğitim Dağılımı

MEZUNİYET	CINSİYET	UNVAN				GENEL TOPLAM	%
			SM	SMMM	YMM		
BOŞ BIRAKANLAR	E		2	7		9	
	K			2		2	
	TOPLAM		2	9		11	%2.9
İLKÖĞRETİM	E		1			1	
	TOPLAM		1			1	%0.2
LİSE VE DENĞİ	E	1	45	6		52	
	K	1	6			7	
	TOPLAM	2	51	6		59	%15.4
MYO	E		17	12		29	
	K		2	1		3	
	TOPLAM		19	13		32	%8.3
LİSANS ÖRGÜN	E	5	7	90		102	
	K		1	11		12	
	TOPLAM	5	8	101		114	%29.7
LİSANS AÇIKÖĞRETİM	E	3	28	78		109	
	K	2	5	25	1	33	
	TOPLAM	5	33	103	1	142	%37
YÜKSEK LİSANS	E	1		19	1	21	
	K	1		3		4	
	TOPLAM	2		22	1	25	%6.5
	GENEL TOPLAM	14	114	254	2	384	%100

Tablo 2' ye göre; araştırmaya katılan meslek grubunun, görüşme yapıldığı dönemde, %43'ünün en az 1 adet meslek yüksekokulu mezunu istihdam ettiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 2: Unvan ve MYO Mezun Etme İlişkisi

UNVAN	MYO MEZUN İSTİHDAM EDENLER					TOPLAM	YÜZDE
	İSTİHDAM ETMEYENLER	1 Kişi	2 Kişi	3 Kişi	4 Kişi		
UNVANINI BELİRTMEYENLER	7	4	4			15	%3,9
SM	65	24	18	5	2	114	%29,7
SMMM	145	61	35	9	3	253	%65,9
YMM		1		1		2	%0,5
TOPLAM	217	90	57	15	5	384	%100

Tablo 3' te ankete katılan meslek mensuplarına, 5' li likert ölçeği kullanılarak yüksekokul eğitim ve öğretim düzeyini değerlendirmeye dönük sorular sorulmuştur. Genel olarak alınan cevapların dağılımı tabloda verilmektedir. Teorik eğitimin yeterli olduğunu düşünenler, yaklaşık bu soruya cevap verenlerin % 46' sını oluşturmaktadır. Uygulamalı eğitimin yeterli bir seviyede verildiğini düşünen meslek mensubu ise soruya cevap verenlerin %36' sına tekabül etmektedir. Müfredat programının günün şartlarına cevap verebildiğini düşünen meslek mensupları bu soruya cevap verenlerin %47'sini oluşturmaktadır. Yani müfredatın piyasa gerçeklerinin gerisinde kaldığı da bu araştırmada ortaya çıkmıştır. Mesleki İngilizce

eğitiminin yeterli olduğunu düşünen kesim ise %21 civarındadır. Fakat Tablo 5’ te görüleceği üzere, meslek mensuplarının, mezunların bu konuda geliştirilmesi için MYO eğitim camiasından fazla bir beklentileri de yoktur. Yüksekokul mezunlarının bilgisayar kullanma becerilerinin yeterli olduğunu düşünenler ise, cevap verenlerin %62’sini oluşturmaktadır.

Tablo 3: Meslek Mensuplarının MYO’ lardaki Eğitimi Değerlendirmeleri

DEĞERLENDİRME															
EĞİTİM	Kesin katılmayan			Katılmayan			Kararsız			Katılan			Kesin katılan		
	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM
Teorik eğitim yeterli	13	24		39	84		10	28	1	28	77	1	21	38	
Uygulama eğitimi yeterli	22	33		43	82	1	13	40		15	55		19	36	1
Müfredat güncel	11	14		20	57		28	58	1	25	84	1	25	30	
Mesleki İngilizce yeterli	31	56		34	86		20	55		9	29	1	15	20	
Bilgisayar öğret. Yeterli	14	12		19	50		10	32		36	110	1	30	44	1

Tablo 4’ te, genel olarak alınan cevapların dağılımına göre; muhasebecilerin eleman alımı yaparken en önem verdikleri husus, sırası ile, “güvenilir olması”, “yeniliklere ve öğrenmeye açık olması” ve “çalışkan ve sorumluluk sahibi olması”dır.

Tablo 4: Meslek Mensuplarının Eleman Seçerken Önem Verdiği Ölçütler

DEĞERLENDİRME															
ÖLÇÜT	Kesin katılmayan			Katılmayan			Kararsız			Katılan			Kesin katılan		
	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM
Alanında eğitilmiş olması	3	4		2		1		4		38	90		69	147	1
Tecrübeli olması	2	4		9	29	1	6	14		44	87		52	112	1
Güvenilir	1	3						2		22	51		90	192	2
Yeniliklere açık	1	3					1	3		28	66	1	83	176	1
Çalışkan ve sorumluluk sahibi	1	3			1		1	2		19	52		92	192	2
Referanslı	4	6		19	46	2	11	39		37	96		38	60	
Kişisel yetenek ve bilgi sahibi olması	2	3		1	2			8		39	88		70	148	2

Tablo 5’ te görüleceği gibi; muhasebe meslek mensuplarının, mezunların niteliklerini iyileştirmek için MYO camiasından beklentilerinin başında “uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi” gelmektedir. Bundan sonraki beklentiler “işini benimseyen”, “ekip çalışmasına yatkın” ve “kendini geliştirmeye, öğrenmeye istekli” bireyler olarak sıralanabilir.

Tablo 5: Meslek Mensuplarının MYO’ lardan Beklentileri

DEĞERLENDİRME															
Beklenti	Kesin katılmayan			Katılmayan			Kararsız			Katılmayan			Kesin katılan		
	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM
Uygulamalı eğitim verilmesi		2		1	1			4		13	39		98	206	2
Müfredat		1			2		3	23	1	31	58	1	79	162	
Piyasa gerçekleri		1		2	1		3	11		18	63	1	90	173	1
Üniversite-sanayi		4		4	2		11	18	1	31	77		67	147	1
Araştırmacı mezun		1			3			10		31	70		80	164	2
İletişim ve ekip ruhu		1			3		2	11		34	86	2	74	146	
İşi benimseme		1			5			4		29	74	1	81	165	1
Yeteneğe göre yönlendirme		1			4		3	14		37	62	2	72	162	
Mesleki İngilizce	1	8		6	12	1	12	38	1	36	66		57	122	
Branşlaşma		2		1	4		2	14		36	72	1	74	157	1

Tablo 6’ da, sektör-üniversite işbirliğine dönük olarak, meslek mensupları; ağırlıklı olarak öğrencilerin zorunlu staj uygulamalarında, mezun öğrencilerin istihdamında ve ders müfredatının güncellenmesi konularında işbirliği yapılabileceğini ifade etmişlerdir.

Tablo 6: Sektör-Üniversite İşbirliğinin Yapılması Gereken Konular

DEĞERLENDİRME															
KONU	Kesin katılmayan			Katılmayan			Kararsız			Katılmayan			Kesin katılan		
	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM	SM	SMMM	YMM
Stajlar	1	6		2	4		2	5		25	59		82	177	2
Kısmi zamanlı istihdam	5	2		8	21	2	6	20		36	64		56	139	
Mezun istihdamı	1	4		1	2		7	16		37	86	1	66	140	1
Öğr. Gör. Seminerler	1	2		2	5		5	17		31	81		72	143	2
Oda mensuplarına seminerler	2	3		2	11		10	25		30	78		67	128	2
Müfredatı güncelleme	1	5		1	2		4	17		25	80	1	79	143	1

Son olarak; Anket düzenlenen meslek mensuplarına, müfredatta ders olarak yer alması gereken konular sorulmuş ve onlardan en yüksek öncelikten en düşük önceliğe doğru sırasıyla 1’le 6 arası rakamlar verilmesi istenmiştir. Buna göre; “Türkiye Muhasebe Standartları” birinci sırada, “Vergi Usul Kanunu, Gelir Vergisi ve Katma Değer Vergisi Uygulamaları” ikinci sırada yer almıştır. “Sektörel Maliyet Muhasebesi Uygulamaları” ve “Finansal Piyasalar ve Kurumlarla İlgili Uygulamalar” son sırada gelmektedir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Antalya Büyükşehir Belediyesi hudutları çerçevesinde Antalya SMMMO’ ya kayıtlı 384 adet “serbest muhasebeci”, “serbest muhasebeci mali müşavir” ve “yeminli mali müşavir” unvanlı meslek mensuplarına, muhasebe programı mezunlarının, muhasebe bürolarının talep ettiği ara eleman olarak yetiştirilebilmeleri için yapılması gerekenler konusunda somut önerilerin ortaya konması amaçlanarak bir anket düzenlenmiştir.

Araştırmada görülmüştür ki, uygulamaya dönük olan eğitim oldukça yetersizdir. Bu tarz bir eğitimin teorik bilgi ile beraber, kısıtlı bir süreç içerisinde verilmesinin etkin olmayacağı aşikardır. Geçen yıllarda

gündeme gelen, henüz uygulama safhasına geçilmeyen üç dönem okul-üç dönem staj olmak üzere altı dönemlik projenin biran önce hayata geçirilmesinin bu sorunu bir nebze olsun çözebilmesi mümkündür.

Meslek Yüksekokulu öğretim elemanlarının büyük bir çoğunluğu teorik bilgileri aktarabilmekte, fakat güncel konularda uygulamaları bilmemekte ve yenilikleri takip edememektedir. Bu nedenle MYO' larda ders veren öğretim elemanlarının yaz aylarında alanlarına yönelik sektörlerde araştırma ve inceleme çalışmaları yapmaları ve uygulamayı yerinde görmeleri hem kendileri, hem de öğrencileri için faydalı olacak ve MYO-sektör işbirliğine de katkıda bulunulacaktır.

Mezunların piyasanın taleplerini karşılayabilecek donanımda olması için, iş piyasası-okul/öğretim elemanı işbirliği doğrultusunda, müfredat programının yenilenmesi ve çağdaş bir yapıya kavuşturulması gereklidir. MYO-sektör işbirliğinin yasal bir zemine oturtulması, staj, müfredatın yenilenmesi, mezunların istihdamı gibi konuların bu yasal zemin üzerinde gerçekleştirilmesinin daha verimli olabileceği bir gerçektir.

Teşekkür: Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Yönetim Birimi (BAPYB) tarafından desteklenmiştir.

KAYNAKÇA

- Ayboğa, H. “Globalleşme Sürecinde Muhasebe Alanındaki Gelişmelere Ülkemizin Uyumu”, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c5s8/makale/c5s8m3.pdf>, s. 39-55.
- Daştan, A. (2009). Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF Ölçeğinde Akademik Görünüm ve Muhasebe Eğitiminin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 42: 144-156.
- Gümüş, İ. (2005). Türkiye’de Hizmet Ağırlıklı Önlisans Eğitiminin Niteliği ve Özel Sektörün Beklentileri”, *AB Kopenhag Süreci ve Maastricht Bildirgesi Açısından Türkiye’de Mesleki Öğretim ve Eğitimi Bekleyen Zorluklar Uluslararası Konferansı*, 7-8 Haziran 2005, Ankara, ISBN 975-11-2707-6, s. 158-172
- Helhel, Y., Ünal, G. F. ve Demirel, O. N. (2009). Hizmet Ağırlıklı Önlisans Eğitiminde Muhasebe Dersinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 46(534): 93-102.
- Helhel, Y., ve Ünal, G. F. (2009). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Nitelikli Yetiştirilmesi ve İş Piyasasının Beklentileri: Antalya İlinde Bir Araştırma, *8.Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7-9 Mayıs 2009, Manisa.
- Özbirecikli, M. (2009). Muhasebe Meslek Mensuplarının Eğitim Düzeyleri: 1992’den Günümüze Bir İnceleme, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 43: 80-84 .
- Özbirecikli, M., ve Pastacıgil, A. (2009). Türkiye’de Muhasebeci Eğitiminin Gelişim Süreci: IFAC Standartları ile Mukayeseli Bir İnceleme, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41: 82-96.
- Tekin, M.. ve Gümüş, M. (2005). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Nitelikli Yetiştirilmesi ve Mezunlarının İstihdam İmkanları, *AB Kopenhag Süreci ve Maastricht Bildirgesi Açısından Türkiye’de Mesleki Öğretim ve Eğitimi Bekleyen Zorluklar Uluslararası Konferansı*, 7-8 Haziran 2005, Ankara, ISBN 975-11-2707-6, s. 124-127.
- Uzun, A. ve Eldoğan, O. (2005), Meslek Yüksekokullarındaki Eğitimin Sorunlarına Genel Bakış, *AB Kopenhag Süreci ve Maastricht Bildirgesi Açısından Türkiye’de Mesleki Öğretim ve Eğitimi Bekleyen Zorluklar Uluslararası Konferansı*, 7-8 Haziran 2005, Ankara, ISBN 975-11-2707-6, s. 173-177.

TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK'İN VERİMLİLİĞİNİ ARTTIRAN BİR PROJE: LOJİSTİK KÖYLER

Ömer Baybars TEK
Yaşar Üniversitesi
İİBF Ulus. Lojistik Yön. Böl.
omer.tek@yasar.edu.tr

Burcu MUCAN
Dokuz Eylül Üniversitesi
SBE İşletme Bölümü
b_mucan@hotmail.com

ÖZET

Dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de Lojistik sektörü hızla gelişmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda ülkelerin Lojistik Performansları yatırımların ülkelere çekilmesinde önemli faktörlerden olmuştur. Mikro ve Makro Lojistik’le beraber, Lojistik performans arttırmaya yardımcı olan Lojistik Köyler Avrupa’da etkin olarak kullanılmakta ve Türkiye’de de gelişme aşamasındadır.

Etkin bir şekilde faaliyette bulunmak isteyen işletmeler Lojistik Köy konseptleriyle ulusal ve uluslararası taşımacılık, depolama ve benzeri alt yapı faaliyetlerini bütünsel olarak gerçekleştirebileceklerdir. Buna bağlı olarak işletmelerin Lojistik süreçleri daha düzenli hizmet vererek, daha etkin bir performansa sahip olacaklardır.

Bu bildiri kapsamında Küresel Rekabet ve Lojistik, Mikro ve Makro Lojistik Performansı, Lojistik Köy kavramı, özellikleri ve organizasyonel yapısı açıklanmış, Avrupa ve Türkiye’den örnekler verilerek Lojistik Köyler’in Lojistik Performans İndeksine katkıları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Lojistik Köy, Lojistik Köy Uygulamaları, Lojistik Performans, Mikro ve Makro Lojistik, Küresel Rekabet*

1. GİRİŞ

Son yıllarda küresel rekabet ve Bilgi Teknolojilerindeki gelişmelerle dünyadaki küresel ticaret hacmi hızla artmaya başlamıştır. İleri düzeylerde yaşanmaya başlayan rekabet, ürünlerin teslim sürelerini kısaltmış ve üretim maliyetlerini birbirine yaklaştırmıştır. Tüm bu gelişmelerle Lojistik, rekabet dünyasında en önemli farklılaştırma öğelerinden biri haline gelmiştir.

2. KÜRESEL REKABET VE LOJİSTİK

1970’lerde faiz oranlarının ve enerji maliyetlerinin artışı nedeniyle, Lojistik önemli bir “maliyet sürücüsü” olarak öne çıkmıştır. Bunun yanında, Lojistik maliyetleri, sektörün küreselleşmesinden dolayı birçok işletme için rekabetçi üstünlük yaratmada çok kritik bir duruma gelmiştir. Lojistik’in temelinde, “Pazarlama Karmaşı”nın veya “Değer Önerisi”nin diğer üç ögesiyle bütünsel ve eşgüdümlü şekilde, “Minimum Toplam Lojistik Maliyeti”yle, “Kabul Edilebilir Müşteri Hizmet Düzeyi” sağlayarak müşteri tatminini gerçekleştirmek bulunur. Amaç, işletmelerin uzun vadeli kârlılıklarını arttırmaktır. “Pazarlama Yönelimli” operasyonel verimlilik ve etkililikle birlikte Lojistik, işletmelere rekabetçi avantaj yaratmada fırsatlar sağlar (Stock, Lambert, 2001: 6).

Küresel pazarların genişlemesiyle birlikte , Bütünsel Lojistik Yönetimi ve Toplam Maliyet Ödünleşimi Analizi giderek daha da karmaşık ve yönetmesi güç hale dönüşmektedir (Stock, Lambert, 2001: 44). Ürünlerin, kaynağından tüketim noktasına kadar dağıtılması, sanayileşmiş ulusların gayrisafi milli hasıllarının çok önemli bir ögesi haline gelmiştir (Stock, Lambert, 2001: 5). Böylelikle, bir müşteri için ürünün sadece yararlı olması değil, aynı zamanda “doğru yerde, doğru zamanda ve satın alınabilir” olması önem kazanmıştır. Müşterilerin önem verdiği bu öğeler, Lojistik’in Beş Doğrusu’nu (5 r’s) oluşturarak, “doğru ürünün, doğru yerde, doğru zamanda, doğru şekilde ve doğru maliyet” içinde ürünü tüketen müşterilere sunulmasını ifade eder (Stock, Lambert, 2001: 9-10) .

Tüm Lojistik sistemleri, tek tek firmalar için etkin ve ekonomik işleyen ya da işlemesi gereken önemli gayrimaddî aktiflerdendir. Aynı şekilde etkin ve ekonomik işleyen “Lojistik Köyler”de ülke ekonomisi için özellikle jeopolitik ve transit bir bölgede bulunan Türkiye gibi ülkeler için rekabette üstünlük sağlayan, önemli aktif değerlerdendir.

3. MİKRO VE MAKRO LOJİSTİK PERFORMANSININ İYİLEŞTİRİLMESİ

Lojistik performans, hem firmalar hem de ülkeler için ulusal ve uluslararası ticaretin gelişmesinde önemli bir göstergedir. Lojistik alt yapısı güçlü bir firma, müşterilerin tercihini etkileyerek kalıcı ve uzun süreli bir ilişki yaratmada öne geçer. Ülkelerin Lojistik performansı ise, uluslararası düzeyde tercih edilebilirliklerini artırır. Böyle ülkeler, diğer ülkelerden gelecek olan yabancı yatırımcılar için cazibe yarattır.

Ülkelerin gösterdikleri Lojistik Performansı’nın ölçümü ise, Dünya Bankası tarafından yapılan “Lojistik Performans İndeksi” (LPI) araştırmalarıyla değerlendirilmektedir. Bu indeks ülkelerin Lojistik performanslarını ortaya koyarak, yabancı yatırımcı ve girişimcilerin ülkeleri seçmelerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Lojistik Performans İndeksi, faaliyette bulundukları ve ticaret yaptıkları ülkelerin Lojistik düzey açısından yakınlıklarına ilişkin geribildirim sağlayan dünya çapındaki operatörler (global yük taşıyıcıları ve hızlı dağıtım) anketine dayanır (web.worldbank.org).

2010 Dünya Bankası Lojistik Endeksi’ni gerçekleştiren Finlandiya Turku School of Economics-Logistics ekibinin lideri Prof. Dr. Laurie OJALA, 155 ülkeyi kapsayan araştırmada Türkiye’nin 39’uncu sırayı alarak önemli bir performans gösterdiğini ve 9 Avrupa Birliği ülkesini geride bıraktığını belirtmiştir (www. virahaber.com, Erişim Tarihi; 12.02.2010).

LPI Sıra	Ülke	LPI	Gümrük	Altyapı	Uluslararası Nakliye	Lojistik Yeterlilik	Yol İzleme	Zamanlılık
1	Almanya	4.11	4.00	4.34	3.66	4.14	4.18	4.48
2	Singapur	4.09	4.02	4.22	3.86	4.12	4.15	4.23
3	İsveç	4.08	3.88	4.03	3.83	4.22	4.22	4.32
4	Hollanda	4.07	3.88	4.25	3.61	4.15	4.12	4.41
5	Lüksemburg	3.88	4.02	4.06	3.67	3.67	3.92	4.58
39	Türkiye	3.22	2.82	3.08	3.15	3.23	3.09	3.94

Lojistik İndeksi’nin gelişimine katkıda bulunan önemli enstrümanlardan birisi de Lojistik Köyler’dir. Lojistik Köyler (Freight Village, Logistic Center), firmaların kendi aralarında eşgüdümlemelerine katkıda bulunduğu gibi, Tedarik Zinciri üyelerinin kendi faaliyetlerindeki eşgüdümüne de katkıda bulunur. Hem makro hem de mikro (işletme) düzey anlamında Bütünleşik Lojistik Sistemi yaratılmasında ve sürdürülmesinde Lojistik Köyler önemli bir etkiye sahiptir. Temel olarak, Bütünleşik Lojistik Yönetimi Konsepti, çeşitli faaliyetleri bütünleşik bir sistem olarak yönetmeyi ifade eder. Lojistik faaliyetlerin bütünleştirilmesiyle envanter akışında iyileşme, taşıma ve depolama varlıklarından yararlanma ve tekrarlanan çabaların giderilmesi gibi yararlar sağlanır. Hermann Miller, 3M, Whirlpool gibi bazı firmalar, müşteri hizmeti, taşıma, depolama, envanter yönetimi, sipariş işleme, bilgi sistemi, üretim planlaması ve satın alma gibi Lojistik’le ilgili faaliyetleri bütünleştirerek, toplam Lojistik maliyetlerini indirebilmişlerdir (Stock, Lambert,2001: 25-27).

Türkiye jeopolitik olarak dünya pazarlarının ortasında yer alması nedeniyle, uluslararası taşımacılıkta Asya- Pasifik, Latin Amerika, Doğu Avrupa ve Afrika- Ortadoğu bölgeleri arasında yer almaktadır. Stratejik konum ve olanaklar açısından Türkiye’nin Lojistik bir üs olması kaçınılmazdır. Bu nedenle Lojistik alt yapılarının geliştirilerek uluslararası düzeyde yüksek performansa ulaşmada Lojistik Köy Projeleri’nin büyük yararlar sağlayacağı açıktır (http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/ Erişim Tarihi; 02.02.2010).

4. LOJİSTİK KÖYLERİN MİKRO VE MAKRO FONKSİYONLARI

Lojistik Köyler, bulundukları ülke açısından Makro Lojistik içinde yer alır. Makro Lojistik, Lojistik faaliyetlerin ülkeler düzeyinde ele alınmasıdır. Makro Pazarlama anlayışıyla geliştirilebilen

Makro Lojistik, yaratılan hasılatın üretime katılması, ülkede yarattığı katma değer ve bu katma değerın dağılımı gibi konularla ilişkilendirilir. Lojistik Köyler’de bulunan firmaların her biri Tedarik Zinciri’ndeki görevleri yerine getirerek Makro Lojistik’e katkıda bulunur ve yaratılan sinerji Lojistik Köy’ün yaratacağı değeri oluşturur.

5. LOJİSTİK KÖY KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

“Lojistik Köy”, iş süreçlerinin küreselleşmesi, uluslararası işbirlikleri ve yeni süreç çözümlerinin araştırılması sırasında Tedarik Zinciri Yönetimi’nde son yıllarda ortaya çıkmış önemli bir kavramdır. Lojistik süreçlerinin fiyat ve ürün kalitelerine olan etkisiyle birlikte geliştirilen Lojistik Köyler / Lojistik Merkezleri, Lojistik faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak ve toplam ürün fiyatındaki dağıtımın maliyetini azaltmak için yapılması gereken önemli yatırımlar haline gelmiştir. Bir Lojistik Köy yaygın olarak, dağıtım, dağıtım/ stok merkezi, kargo terminali veya merkez depoları gibi bir amaca dayandırılır (Meiduté, 2005: 106).

EUROPLATFORMS (European Association of Freight Villages, Avrupa Lojistik Köyleri Birliği) tarafından yapılan tanımına göre, bir Lojistik Merkezi olarak tanımlanan Lojistik Köy “Hem ulusal hem de uluslararası taşıma, Lojistik ve malların dağıtımıyla ilgili tüm faaliyetlerin belirli bir bölgede, çeşitli operatörler tarafından ticarî temelde yürütüldüğü merkezlerdir” (Europlatforms EEIG, 2004: 3).

Bugün özellikle Avrupa’da çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren Lojistik Köyler genellikle demiryolu, otopan ve deniz arterleri yakınında kurulmuş birer Lojistik Üs konumundadırlar. Bir Lojistik Köy’ün iş üretici görevi üstlenen ve taşıma alt yapısına dayanan bir yapısı vardır. Bir Lojistik Köy’de taşıma altyapısı, çeşitli taşıma modlarını “Bütünleştirici” olarak, İntermodal ya da Kombine (Birbirine Bağlanan Birden Çok Taşıma Türü) Taşıma’yı teşvik eder. İntermodal Terminaller, İntermodal Taşıma Zinciri’nde temel ögesini oluşturan ürünlerin bir moddan diğer mod’a aktarılmasını sağlayan noktalardır (Meiduté, 2005: 107)

Lojistik Köy’lerin literatürde doğrudan sözü edilmeyen bazı önemli yararları şöyle sıralanabilir;

- Lojistik’e ilişkin faaliyet ve firmaların mekânsal olarak bir araya toplandığı, organize sanayi bölgesi gibi tesisler sayılabilecek Lojistik Köyler’in, hem Lojistik firmaları hem de onların hizmet verdiği firmalar için birçok içsel ve dışsal tasarruflar elde edilmesinde çok önemli rolleri vardır.
- Lojistik Köyler hem Lojistik’le ilgili iletişim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine, hem de rakip Lojistik firmaları arasında işbirliğine (co-opetition) olanak sağlarlar. Özellikle “co-opetition” hizmeti nedeniyle değişik Tedarik Zinciri etkinliklerine önemli katkıda bulunurlar.
- Lojistik Köyler, firmaların Lojistik planlamalarına da önemli ölçüde yarar sağlarlar.
- Lojistik Köyler, bu köylerde çalışan Lojistik firmalarından ve onların hizmet verdiği firmalardan uluslararası standartlar talep ederler. Bu durum da tüm firmaların çağdaşlaşmalarına ve verimliliklerine etkide bulunurlar

6. LOJİSTİK KÖYLERİN FONKSİYONLARI VE DAYANDIĞI TEMELLER

Küreselleşme, yük taşımacılığında artış ve bütün yerel üretim bölgelerinde artan rekabet, sektörleri daha etkin taşıma ve Lojistik çözümleri için zorlamaktadır. Bunun anlamı, oransız maliyetlerin ve darboğazların giderilmesidir. Lojistik Köyler yerel üretim sistemlerinde taşıma, depolama ve tüm lojistik faaliyetlerinde en iyi çözümleri sunabilirler. Bu, hem taşıma maliyetlerindeki artışların kontrolünü ve hem de endüstri verimliliği için rekabeti getirir.

Yerleşim alanlarının dışında ancak şehir merkezlerine çok uzak olmayan yerlerde kurulacak Lojistik Köyler hem ekonomik açıdan bölgenin kalkınmasını sağlamakta hem de çevreye karşı daha duyarlı faaliyetlere ortam hazırlamaktadır (Kılıç, ve diğerleri, ty.). “Sürdürülebilirlik” ilkesiyle bağlantılı olarak Lojistik Köyler kentsel mekânların gelişimi, kalkınmanın sürdürülebilir şekilde sağlanması ve kentlerdeki yaşam kalitesinin artırılması amacıyla da yaygınlaşmaktadır (Çancı, ve diğerleri, ty.).

Konsept olarak bir Lojistik Köy'ün planlanmasında öne çıkan bazı noktalar vardır. Bu görüşlerden bazılarında Lojistik Köy konsepti üç önemli öge üzerinde oluşturulur: Altyapıların verimliliğine göre arazi planlaması, Taşıma Kalitesi ve Çoklu Taşıma'nın geliştirilmesi (Europlatforms EEIG, 2004:4). Lojistik Köyler'le ilgili ortaya koyulan üç önemli parametre ise: fiziksel ve lokasyonel faaliyetler, hizmetlerin fonksiyonelliği ve köylerin sahiplik veya yönetim yapısıdır (Weisbrod, ve diğerleri, tarih yok: 5).

7. LOJİSTİK KÖYLERİN ORGANİZASYONEL YAPISI

Gereken sinerji ve ticarî iş birliği sağlandığında, bir Lojistik Köy'ün tek ve tarafsız bir yasal organ gibi yönetilmesi yaşamsal önem taşır. Lojistik Köy'ün düzenlenmesi önemli bir yatırım gerektirir. Bu yatırım sadece intermodal terminallerin inşası için değil (bunlar çoğunlukla devlet tarafından desteklenir), ancak daha çok, gereken yardımcı binaların ve özellikle Lojistik operasyonların görüleceği depoların yapılması için de gereklidir (Spirito, ty:5).

“Kamu ve özel sektör tasarımı”, özellikle yerel yetkilileri hem şirket sermayesine hem de Lojistik Köy'ün kalkınmasına ilişkin stratejik tasarıma katılmasını sağlamak için bir araçtır (Spirito, tarih yok:5). Kamu-Özel Ortaklığı (Private-Public Partnership) Lojistik Köyler'in yönetiminde en yaygın ve etkili organizasyonel yapıdır. Bir Lojistik Köy'ün en baştan yapımında, büyük yatırımlar sadece geniş depoların yaratılmasında değil, aynı zamanda bütün kentsel yatırım ve hizmetlerde de gerekir. Kamu otoritelerinin finansal desteği Lojistik Köy'ün gelişimi için kilit bir ögedir (Europlatforms EEIG, 2004: 12).

Bugün Lojistik Köyler'de en çok kullanılan yapısal modeller, Kentsel Model, İtalyan Interporti Modeli, Kombine Liman Kargo Ulaştırma Modeli ve Lojistik Köy'ün yaratılmasıyla tüm parametrelerden eş zamanlı olarak etkilenen Hassas Model (Afandizadeh, Moayedfar, 2007:168).

8. AVRUPA VE TÜRKİYE'DE LOJİSTİK KÖYLER

Avrupa'da sayıları 100'den fazla bulunan Lojistik Köyler'den yaklaşık olarak 2400 adet taşıma işletmesi yararlanmaktadır. En çok Fransa, Almanya (Dresden, Bremen), İspanya (Zal, Barcelona), İtalya (Bologna, Padova, Parma, Rogiva, Verona), Yunanistan, Danimarka (Htc Hoeje, Ntc Nordic), Hollanda, Belçika, Lüksemburg, Polonya, Ukrayna, Macaristan, Portekiz'de Lojistik Köyler bulunmaktadır. Alman Lojistik Köy Derneği'nin 30 ülkede 70 Lojistik Köy üzerinde yaptırdığı bir araştırmaya göre, İtalya'da bulunan Interporto Verona Avrupa'nın en iyi Lojistik Köy'ü olarak seçilmiştir (www.lojistikhaber.com, 19.01.2010, Erişim Tarihi, 08.03.2010).

Türkiye'de Lojistik alanında daha ileriye gidilmesi ve bulunulan coğrafyanın daha doğru ve etkin değerlendirilebilmesi açısından, dünyada başarı örneklerinin incelenmesine ve bir karşılaştırma yapılmasına gereksinim vardır (Erdal, ty: 17). Bunun için çeşitli çalışmalar yapılarak hem devletin hem de özel sektörün girişimiyle projelerin zamanında hayata geçirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'de Lojistik Köyler'in hukukî alt yapıları incelenecek olursa, 10 Kasım 2008 Tarih ve 27050 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Organize Sanayi Bölgesi Kanunu'nda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun ile OSB tanımları arasına “İhtisas Organize Sanayi Bölgesi” eklenmiştir (Çancı, ve diğerleri, ty). **İhtisas OSB**, aynı sanayi iş kolunda ve bu iş koluna dahil alt sanayi gruplarında faaliyet gösteren tesislerin yer aldığı OSB'yi ifade etmektedir (<http://www.sanayi.gov.tr/webEdit/gozlem>, Erişim Tarihi 10.03.2010). Organize Sanayi Bölgeleri artık “Kümeleme” modeli ile maliyetlerini düşürme yolu aramaktadırlar. “Kümeleme” yaklaşımı ile OSB sanayicileri bazı mal ve hizmetleri piyasa fiyatının oldukça altında satın alacak ve böylece maliyetleri önemli oranda azalacaktır. “Kümeleme” yaklaşımı ile paralel olarak eğitim programları da uygulanacaktır (Capital, İzmir Lojistik Eki, Mart 2010).

TCDD tarafından yürütülen diğer Lojistik Köy projeleri özel sektörle işbirliği içerisinde işletilecek olan ve demiryolu işletmeciliği ağırlıklı olarak inşa edilen Lojistik Köyler'dir. Bu köylerde özel sektöre ait fabrikalar, sanayi merkezleri, OSB vb. birleşme hatlarıyla bağlantı sağlanabileceği gibi, özel sektörün de Lojistik Köy'lerde arazi temin etmeleri suretiyle Lojistik hizmetleri (antrepo, depolama, yükleme-boşaltma, stoklama, paketleme, elleçleme, vb.) verilebilecektir. Bu proje kapsamında, toplam 11 adet Lojistik Köy kurulması öngörülmüştür.

TCDD ve İBB dışında kamu ve özel sektörün ortaklaşa yürüttüğü iki Lojistik Köy projesi daha bulunmaktadır. Bunlar Tekirdağ/Çorlu Lojistik Köyü ve Manisa (MOSBAR) Lojistik Köyü'dür (Aydın, Ögüt, ty:9). Ayrıca, Mersin Lojistik Platformu tarafından hazırlanmakta olan Lojistik Merkezi projesi de

bu çalışmalara dahildir. Bu arada Türkiye'nin ilk ve en büyük uluslararası taşımacılık üssü olan Ankara Lojistik Üssü projesi de bitirilmiştir.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin ortaya koyduğu yeni Lojistik konseptlerinden biri olarak Lojistik Köy'ler, giderek yaygınlaşan ve farklı Lojistik süreçlerini bir araya getirerek, maliyet, hız, etkinlik, iyileştirme, "sürdürülebilirlik"le çevresel yarar yaratan önemli bir rekabetçi avantaj enstrümanı olmuştur.

Lojistik Köyler'in görünüşü, küresel iş süreçleri, yeni iş faaliyet çözümleri ve çoklu işbirliği kolaylıklarıyla değişmiştir. Lojistik Performans, ülkelerin pazarlanabilirliğini arttırarak, yabancı yatırımcıları çeken, uluslararası bir gösterge olarak sunulmaya başlanmıştır. Buna göre, Avrupa'da Lojistik uygulamalarında, özellikle Almanya, Hollanda, Lüksemburg, İngiltere, Belçika gibi ülkeler oldukça ilerlemiş durumdadırlar. Türkiye'den daha küçük yüzölçümüne sahip ülkelerde bile Lojistik Köy uygulamaları ülkelerin Lojistik faaliyetlerine artan şekilde katkılarda bulunmaktadır. Türkiye'deki Lojistik Köy çalışmaları ise, Kamu desteği ile başlatılan ve tamamlanması uzun zaman alan, zor yatırımlardandır. Organize Sanayi Bölgeleri içinde İhtisas Organize Sanayi Bölgesi adı altında ayrılan Lojistik Köy projeleri tamamen bitirildiği zaman, bulundukları bölgelerin ve ülkelerin gelişmişlik düzeylerine katkıda bulunarak, istihdam yaratma, profesyonel iş çözümleri sunma, maliyet ve hız, gibi temel göstergelerde avantajlar sağlayacaktır.

Mikro ve Makro düzeyde Lojistik süreçlere katkı yapan Lojistik Köyler, her bir firma için farklılaşma sağlayarak, rekabette Lojistik'le öne geçmelerine yardımcı olurlar. Firmaların kendi içlerindeki ve hizmet verdikleri diğer firmalara yönelik dağıtım uygulamalarında ve yönetim anlayışlarında, Tedarik Zinciri akışlarını kolaylaştırıcı etkide bulunurlar.

Yukarıdaki analizlerin ışığında Türkiye'deki Lojistik performansının geliştirilmesi için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

- Türkiye'nin jeopolitik özellikleri ve trans-nakliyat merkezlerinden biri olması da dikkate alınarak, ülke Lojistik Performansı'nın daha üst noktalara ulaşması için yapılması gereken alt yapı yatırımları bir an önce hayata geçirilmelidir.
- Demiryollarının yaygınlaştırılması, kara yollarında fazla yük taşıyan araçlar için yasal düzenlemelerin yapılarak kara yolu yük trafiğinin hafifletilmesi, limanlardan daha etkin yararlanılması, Lojistik Köylerin faaliyete geçirilmesi vb. gibi düzenlemeler yapılmalıdır.
- Türkiye çapında ve bölgesel olarak imar planları ve Lojistik Köyler'in toplam sayı ve kuruluş yerlerinin stratejik bir plan çerçevesinde eşgüdümlemesi gerekir.
- Lojistik Köyler'in eşgüdümlü geliştirilmesiyle birlikte, ulaşım sistemleri arasında kombine taşımacılığa olanak veren eşgüdüm sağlanması da düşünülmelidir.
- Lojistik Köylerin yararları, Lojistik hizmeti veren işletmeler tarafından tüm müşterilerine Bütünleşik Pazarlama İletişimleri'yle ayrıntılı bir şekilde açıklanmalıdır.
- Lojistik Köylerin firmalardan beklentilerine ilişkin standartlar geliştirilmelidir.
- Firmalar kurulacak Lojistik Köy'lerin kendilerinden bekleyecekleri uluslararası standartlara kendilerini hazırlamalıdır.
- Lojistik Köyler ile Yeşil Lojistik çalışmaları arasında eşgüdüm sağlanmalıdır.
- Çevresel, Ekonomik ve Sosyal Sürdürülebilirlik açısından Lojistik faaliyetler, planlı ve bütünleşik olarak yapılmalı ve kentsel planlama çerçevesinde bütünleştirilmelidir.
- Dünyadaki başarılı Lojistik Köy örneklerinin değerlendirilmesine devam edilmelidir.

KAYNAKÇA

Afandizadeh, S. ve Moayedfar, R. (2008). *The Feasibility Study on Creation of Freight Village in Hormozgan Province, Transport*, 23 (2): 167-171.

Aydın, G. T. ve Ögüt, K. S. (tarih yok). *Avrupa ve Türkiye'de Lojistik Köyleri*, <http://www.ins.itu.edu.tr/ksogut/Avrupada%20ve%20T%C3%BCrkiyede%20lojistik%20k%C3%B6yler.PDF>. 1-11.

Birlikten Güç Doğuyor, İAOSB Kümeleniyor, Capital, İzmir Lojistik Eki, Mart 2010.

- Çancı, M., Gönüler, E. ve Koldemir, B., (tarih yok). *Büyük Ölçekli Kent Planlamasında Lojistik Köyler*, http://ius.imoizmir.org.tr/ius_bildiriler/45_k43_ius_koldemir_canci_gonuller.pdf
- Erdal, M., (tarih yok). *Küresel Lojistik Kavramı ve Lojistik Üsler*, <http://www.meslekiyeterlilik.com/lojistik/7.Kuresel%20Lojistik%20Kavrami%20ve%20Lojistik%20usler.pdf>, 1-17.
- Eurolplatforms, EEIG. (2004). *Logistics Centres, Directions For Use*, http://www.unece.org/trans/main/eatl/docs/EN-REV_hat_is_a_Freight_VillageFinalcorretto.pdf. 1-16
- Kılıç, Y., Karaatlı, A. M., Demiral, F.M., ve Pala, Y. (tarih yok). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Sürdürülebilir Kalkınma Açısından Lojistik Köyler: Türkiye Örneği*, http://ius.imoizmir.org.tr/ius_bildiriler/45_k43_ius_koldemir_canci_gonuller.pdf.
- Meiduté, I. (2005). *Comparative Analysis of The Definitions of Logistics Centres*, *Transport*, 20(3): 106-110.
- Spirito, P. (Managing Director Interporto Bologna), *The Design of a Freight Village: Institutional and Business Concepts*. 1-10.
- Stock, R. J. ve Lambert, M. D.(2001). *Strategic Logistics Management*, (ss.13-44), McGraw-Hill/Irwin.
- Weisbrod, E. R., Swiger, E., Muller, G., Rugg, M.F. ve Murphy, K. M. (tarih yok). *Global Freight Villages: A Solution to the Urban Freight Dilemma*, 1-13.
- Forbes Dergisi Lojistik Eki'nden Alınmıştır.* <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/0114/17566/8>, (Erişim Tarihi, 02.02.2010).
- Interporto Verona en iyi lojistik köy seçildi*, http://www.lojistikhaber.com/news.asp?news_id=4788, 19.01.2010, (Erişim Tarihi, 08.03.2010).
- Logistics Performance Index*, <http://info.worldbank.org/etools/tradesurvey/modelb.asp>, (Erişim Tarihi 26.02.2010).
- Lojistik Performans İndeksi 2010, 25 Ocak 2010*, <http://www.virahaber.com/haber/lojistik-performans-endeksi-201-13498.htm>.(Erişim Tarihi 12.02.2010).
- Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği*, <http://www.sanayi.gov.tr/webEdit/gozlem.aspx?sayfaNo=1040>, (Erişim Tarihi 10.03.2010).

ELEKTRONİK ALIŞVERİŞTE LOJİSTİK FAALİYETLERE YÖNELİK MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ ANALİZİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Aydın KAYABAŞI

Dumlupınar Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

a_kybs43@hotmail.com

ÖZET

Lojistik faaliyetler, değer zinciri içerisinde önemli bir konuma sahip faaliyetler dizisidir. Değerin tanımlanması, oluşturulması ve iletilmesi sürecinde günümüz rekabet koşulları içerisinde lojistik önemli bir silah haline gelmiştir. Lojistik hizmetlerin iyileştirilerek ve geliştirilerek gerçekleştirilmesi müşteri memnuniyetini önemli düzeyde etkilemektedir. Söz konusu iyileşme ve gelişmelerin sağlanmasında müşteri şikâyetlerinin etkin bir şekilde analizi önemli bir yer tutmaktadır. Müşterilere yüksek kalite düzeyinde hizmet sunmak gerçekleştirilen faaliyetleri müşterilerin gözüyle değerlendirebilmekten geçmektedir. Söz konusu değerlendirmenin bir boyutunu müşteri memnuniyeti oluştururken diğer boyutunu da müşteri şikâyetlerinin etkin yönetimi oluşturmaktadır. Müşterilerden, gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik olumsuz deneyimlerin öğrenilmesi yoluyla eksiklikler giderilebilecek ve dolayısıyla verilen hizmetlerin kalite düzeyi de artacaktır. Bu çalışmada, müşteriler tarafından lojistik faaliyetlere yönelik şikâyetler e-şikâyet sitesinin incelenmesi ile alan araştırmasıyla elektronik alışveriş yapan müşterilerin lojistik faaliyetlere yönelik şikâyetlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, içerik analizi ve anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda müşterilerin temel şikâyet konuları tespit edilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Elektronik Alışveriş, Müşteri Şikâyetleri, Lojistik Faaliyetler.

1. GİRİŞ

Bilgi sistem ve teknolojilerinden faydalanma düzeyi ve kullanımının yaygınlaşması bilgi sistemlerine yönelik geleneksel araştırma konularındandır. Bilgi sistemleri bilimi, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanıcı odaklı incelemektedir. Örnek olarak, bilgisayar destekli işbirliği ve bilgisayar-insan etkileşimi verilebilmektedir. İnternet üzerinde gezinti üzerine bilginin artışı web temelli mağazacılığı geliştirmiştir. Günümüzde web'teki böylesi gelişme nedeniyle, müşterilerin satın alma davranışlarını yönetebilmeleri alternatif bir rekabetçi kanal olarak görülmüştür. Ayrıca, elektronik ödeme mekanizmaları kalite ve güvenilirlik açısından geliştirildiği için, güven ve güvenilirlik engelleri daha da azalmaya başlayacaktır. Elektronik mağazaların kalitesinin geliştirilmesine ek olarak, geleneksel alışverişle kıyaslandığında tüm zaman açıklık, global erişim ve daha az zaman alması gibi belirgin ve önemli avantajlara sahip olduğu görülmektedir. Web-temelli mağazacılık geleneksel mağazacılığın meşru bir alternatifi olduğu için, müşteriler ne alacağı ve bu alımı nasıl gerçekleştireceğinin seçimine yönelik bir problemle yüzyüze gelmektedir (Koivumaki vd, 2002;131). İnternet alışveriş için önemli bir araç haline gelmesine rağmen, birçok insan hala internet üzerinden alışveriş yapılmasında tereddüt içinde bulunmaktadır. Elektronik alışveriş yapanların %78'lik bir kısmı satın almalarının sonuçlarındaki belirsizlik nedeniyle alışveriş arabalarını terk etmişlerdir. Elektronik alışveriş, kişisel iletişim eksikliği ve ürünlerin fiziksel olarak denenememesi nedeniyle geleneksel alışverişten daha riskli bir alternatiftir. Elektronik alışveriş tüketicilerin satınalma kararında etkili olan; ürünü tanımlayan standartların ürünü değerlemede yetersiz kalması, ekranda görünüm zorluğu, renk, kalite ve uygunluk vb. gibi özellikler nedeniyle risklidir. Ancak, görsel ve duysal olanaklı teknolojiler böylesi riskleri azaltmak için doğrudan ürünün denenmesinden elde edilen bilgilere benzer ürün bilgilerini sağlayabilmektedir. Bunun bir sonucu olarak, bazı elektronik perakendeciler doğrudan ürün incelemesinde karşılaşılan duysal deneyimlere yönelik bir aracı olarak elektronik alışveriş çevresinde duysal girdileri sağlayan duysal deneyimi olanaklı hale getiren teknolojilere yönelmektedirler. Bunlara ek olarak, algılanan riskin azaltılması amacıyla, duysal olanaklı teknolojileri kurarak yaratılan müşteri katılımı ve etkileşimi ile elektronik

alışveriş deneyiminin eğlence değeri de arttırılabilir. Duyusallığı olanaklı hale getiren teknolojilerle sağlanan eğlenceli alışveriş müşterilerin hedonik alışveriş güdülerini ve elektronik alışveriş davranışını etkilemeyi mümkün hale getirmektedir (Kim ve Forsythe.2009;1101,1102). Elektronik ticaretin üç boyutu bulunmaktadır (Perez-Esteve ve Schuknecht, 1999;2, Koçak, 2008;20). Birinci aşama; reklam ve bilgi araştırmayı kapsayan satın alma öncesi aşamadır. İkinci aşama; sipariş verme, satın alma ve ödemeyi kapsayan satın alma aşamasıdır. Üçüncü ve son aşama ise teslim aşamasıdır. Tüm ürün türleri, elektronik ağlar üzerinden tanıtılır, bilgi araştırması yapılır, sipariş işlenir, satın alınır, ödemesi yapılır, teslimatla ilgili lojistik faaliyetler yerine getirilir. Ancak elektronik teslimat daha sınırlıdır. Sayısal formatta bilgiye dönüştürülmüş bir son ürün genellikle internet üzerinden aktarılabilmektedir. Genellikle yazılım, müzik, kitaplar, dergiler, videolar ve oyunlar gibi sayısallaştırılmış olan ürünler vb. gibi bazı bilgiler ve eğlence ürünleri internet üzerinden tedarik edilebilmektedir. Söz konusu ürünler dışında kalan ürünlerin internet üzerinden sağlanması olanaksızdır. Bu ürünlerin fiziksel araçlarla sağlanması gerekmektedir. Bu noktada, müşterilerin isteklerinin değer yaratılarak karşılanmasına yönelik etkin bir şekilde işleyen lojistik yapıya ihtiyaç bulunduğu açıkça görülmektedir. Elektronik alışverişte, sipariş işleme, stok yönetimi, müşteri hizmetleri, teslimat vb. gibi lojistik fonksiyonların önemi ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, elektronik alışveriş yapan müşterilerin, alışveriş öncesi, alışveriş esnasında ve alışveriş sonrasında karşılaştıkları lojistik aksaklıklara yönelik şikâyetlerinin incelenmesidir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Bu çalışmanın amacı, elektronik alışverişte lojistik faaliyetlere yönelik ortaya çıkan müşteri şikâyetlerinin incelenmesidir. Araştırmada içerik analizi ve anket yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak, araştırma amacı doğrultusunda www.şikayetvar.com internet sitesindeki elektronik alışverişe yönelik olarak 2010 yılı Ocak ve Şubat ayında siteye eklenmiş olan müşteri şikâyetleri içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. İkinci aşamada, içerik analizi yapılırken incelenen şikâyetler ve literatürde yapılan çalışmalar dikkate alınarak anket formu tasarlanmıştır. Anket formundaki ifadeler 5'li likert ölçeğinde 1 hiçbir zaman, 2 nadiren, 3 bazen, 4 sık sık ve 5 her zaman şeklinde hazırlanmıştır. Anket formundaki ifadeler, elektronik alışveriş yapmış kişilere yönelik geliştirilmiş olup elektronik alışveriş yapmayan kişiler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Böylece anketin elektronik alışveriş kapsamı bir şekilde değerlendirilebileceği düşünülen kişilerce doldurulması sağlanmıştır.

2.1. Araştırma Örneklemi

Gerçekleştirilen alan araştırması elektronik alışveriş yapan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi, anakütle sayısının bilinmediği durumlara göre, $\pm 0,5$ örnekleme hatası ile $p=0,05$, $q=0,05$ ve $\alpha=0,05$ değerleri kabul edilerek; $n=384$ birim olarak belirlenmiştir (Baş, 2006;47). Örneklem sayısının belirlenmesinden sonra, kolayda örnekleme yöntemiyle anketler, elektronik alışverişte bulunan bireyler tarafından doldurulması amacıyla e-anket ve anketör aracılığıyla uygulanmıştır. Toplamda 450 anketin geri dönüşümü sağlanmıştır. Ancak kullanılmaya elverişli olmayan 104 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Veri analizinde 345 adet örnek sayısının %90'ına tekabül eden anket formu değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları aşağıda verilmektedir.

2.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada öncelikle içerik analizi yöntemi ile www.şikayetvar.com sitesinde elektronik alışverişlerde karşılaşılan şikâyetlerin incelenmesi yapılmıştır. İkinci aşamada, geliştirilen anket formuyla gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir.

2.2.1. İçerik Analizi Bulguları

2010 yılı Ocak ve Şubat ayları ele alınarak toplam 516 adet şikâyet incelenmiştir. İncelenen şikâyetler sınıflandırılmış ve Tablo 1'de gösterilen veriler elde edilmiştir.

Tablo 1. Elektronik Alışverişte Lojistik Faaliyetlere Yönelik Şikâyetlerin İçerik Analizi

Şikâyet Konuları	Fr.	%
1. ÜRÜN ŞİKÂyetLERİ	196	38
Ayıplı ürün gönderilmesi (kırık, rengi solmuş, kirli, eski)	22	4,3
Eksik ürün gönderilmesi (fatura, garanti belgesi, hafıza kartı, kulaklık, usb kablo, şarj cihazı)	61	11,8
Yanlış ürün gönderilmesi	28	5,4
Arızalı ürün gönderilmesi	38	7,4
Son kullanma tarihi geçmiş ürün gönderilmesi	5	1
Kullanılmış ürün gönderilmesi	5	1
Ürün tanımlama hataları (fiyat, içerik, bilgi)	12	2,3
Farklı ürün gönderilmesi (içerik, renk, marka, sahte ürün)	8	1,6
Ürün hediyelerinin gönderilmemesi	17	3,3
2. TESLİMAT ŞİKÂyetLERİ	144	27,9
Teslimatların geç yapılması	82	15,9
Siparişlerin Gönderilmemesi	57	11
Yanlış adrese teslimat yapılması	5	1
3. TEDARİK ŞİKÂyetLERİ	63	12,2
Sipariş verilen ürünün tedarik sürecinde bekletilmesi	40	7,8
Stokta olmayan ürünlerin satışta olması	23	4,5
4. İADE ŞİKÂyetLERİ	135	26,2
Ürün iadesi ve değişimi	82	15,9
Ücret iadesi	53	10,3
5. MÜŞTERİ HİZMETLERİ	51	9,9
İletişim kurulacak birimlere ulaşamama	21	4,1
Mesajlara cevap alamama	29	5,6
Hatların uzun süre meşgul durumda olması	1	0,2
6. SATIŞ SONRASI HİZMETLER	24	4,7
Servise gönderilen ürünlerin geç gönderilmesi	12	2,3
Servise gönderilen ürünlerin bir değişiklik olmadan geri gönderilmesi	6	1,2
Servise gönderilen ürünün arızasının giderilmeden gönderilmesi	3	0,6
Servise gönderilen ürün yerine farklı bir ürün gelmesi	2	0,4
Servise gönderilen ürünlerin parçalarının eksik gönderilmesi	1	0,2
7. SİPARİŞ İŞLEMLERİ	17	3,3
Siparişlerin izlenmesi sorunları	6	1,2
Sipariş iptalinin yapılamaması	6	1,2
Yanlış bilgilendirme (hediye çeki, indirim kuponu, kargo ücretleri)	5	1
GENEL TOPLAM	516	100

İçerik analizi sonucunda toplam 7 sınıf altında toplanan 27 şikâyet konusu olduğu belirlenmiştir. Tablo 1’den de görüldüğü üzere, en fazla şikâyet edilen konular ürün şikâyetleri, teslimat şikâyetleri ve ürün iade, değişimi ve ücret iadesi olduğu görülmektedir. Genel toplam içerisinde ürün şikâyetleri %38, ürün şikâyetleri içerisinde ise eksik ürün gönderilmesi %12, teslimat şikâyetleri %27,9, teslimat şikâyetleri içerisinde %15,9 ile teslimatların geç yapılması ve ürün iade, değişimi ve ücret iadesi %26,2 ve %15,9 ürün iadesi ve değişiminin olduğu görülmektedir.

2.2.2. Alan Araştırması Güvenilirlik Analizi ve Bulguları

Gerçekleştirilen araştırmanın güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa (α) değeri esas alınmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizine ilişkin araştırma yapılmadan önce 30 örnek birim üzerinden ön-test gerçekleştirilmiş ve analiz sonucunda Cronbach Alfa (α) 0,87 olarak belirlenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak alan araştırmasına geçilmiştir. Gerçekleştirilen araştırma sonucunda Cronbach Alfa (α) değeri 0,954 olarak belirlenmiştir. Araştırma ölçeğinin yüksek bir güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda anket yöntemi ile toplanan veriler istatistiksel analiz yöntemlerinden olan frekans ve yüzde dağılımları olarak incelenmiştir. Sayfa sınırlaması nedeniyle

yorumlayıcı istatistiksel analizlere yer verilmemiş sadece tanımlayıcı istatistikler belirtilmiştir. Elde edilen veriler aşağıda gösterilmektedir.

2.2.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler araştırmaya katılanların cinsiyet, eğitim durumları, meslekleri, internet kullanımları ve internetten alışveriş düzeyleri, tercih ettikleri ürünler, tercih nedenleri, internetten alışverişi güvenli bulmaları ve şikâyetleri ile ilgili genel bilgiler ölçümlenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri şu şekildedir. Cinsiyet dağılımı; % 43,5'i kadın, %56,5 erkektir. Eğitim durumları; %1,4'ü ortaöğretim, %19,1'i lise, %11,9'u önlisans, %40'3'ü lisans, %27,2'si lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Meslek durumları: %33,9'u memur, %8,7'si işçi, %3,5'i emekli, %11'i serbest meslek sahibi, %2,6'sı ev hanımı, %20'si öğrenci, %20,3'ü diğer meslek mensubudur. İnternet bağlantısı; %89,5'inin evinde internet bağlantısı bulunurken, %61,2'sinin işyerinde internet bağlantısı bulunmaktadır. Evde internet kullanımı; araştırmaya katılanların % 55,7'si günde 1-5 saat arası, %10,7'si günde 6-10 saat arası, %14,8'i haftada 1-5 saat arası, %5,2'si haftada 6-10 saat arası, %0,3'ü ayda 1-10 saat arası ve %7,5'i çok nadir internet kullandıklarını belirtmişler. 26 katılımcı bu soruyu cevapsız bırakmıştır. İşyerinde internet kullanımı; araştırmaya katılanların % 30,7'si günde 1-5 saat arası, %16,8'i günde 6-10 saat arası, %9,3'ü haftada 1-5 saat arası, %2,6'sı haftada 6-10 saat arası, %0,9'ü ayda 1-10 saat arası ve %2,6'sı çok nadir internet kullandıklarını belirtmişler. 128 katılımcı bu soruyu cevapsız bırakmıştır. İnternetten alışveriş; %71,3'ü bazen, %23,2'si genellikle ve %5,5'i her zaman internetten alışveriş yaptıklarını belirtmişlerdir. İnternetten alışverişte en fazla tercih edilen mal ve hizmetler ise; kitap/dergi %51,6, bilet %47, elektronik %46,7, bankacılık %33, seyahat %28,9, bilgisayar %24,6, fotoğraf/kamera % 24,1, iletişim %23,2, müzik/film %22,9 ve kozmetik %15,6 oranında tercih edilmektedir. Araştırmaya katılanların internetten alışverişin güvelliğine ilişkin değerlendirmeleri ise; %36,8'i güvenli bulduklarını, %54,2'si kısmen güvenli bulduklarını ve %9'unun güvenli bulmadıkları olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların internetten alışverişi tercih etme nedenleri ise; zaman tasarrufu sağlaması %66,1, ürün seçeneğinin genişliği %47,8, ödeme seçenekleri %28,4, kolaylık %55,4, detaylı ürün bilgisi %29, uygun fiyatlı olması %50,2, güvenli olması %11,3, satış sonrası hizmetlerin etkinliği %6,4, müşteri desteği sağlaması %5,2 ve kıyaslama olanağı sağlaması %38,8 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların yaptıkları alışverişten sonra karşılaştıkları şikâyetlerinin çözümüne yönelik değerlendirmelerinde ise; şikâyeti çözülmeyenlerin %6,9, şikâyeti hızlı bir şekilde çözümlenenlerin %34,3, şikâyetim geç çözüldü %28,6 ve şikâyetimi bildirmedim %30,2 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen araştırma verileri tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Değişkenler		Fr.	%	Değişkenler		Fr.	%
Cinsiyet	Kadın	150	43,5	Evde İnternet Kullanım Zamanı	Günde 1-5 saat	192	55,7
	Erkek	195	56,5		Günde 6-10 saat	37	10,7
Eğitim	Ortaöğretim	5	1,4		Haftada 1-5 saat	51	14,8
	Lise	66	19,1		Haftada 6-10 saat	18	5,2
	Önlisans	41	11,9		Ayda 1-10 saat	1	0,3
	Lisans	139	40,3		Çok nadir	16	4,6
	Lisansüstü	94	27,2		Cevapsız	26	7,5
Meslek	Memur	117	33,9	İşyerinde İnternet Kullanım Zamanı	Günde 1-5 saat	106	30,7
	İşçi	30	8,7		Günde 6-10 saat	58	16,8
	Emekli	12	3,5		Haftada 1-5 saat	32	9,3
	Serbest Meslek	38	11,0		Haftada 6-10 saat	9	2,6
	Ev hanımı	9	2,6		Ayda 1-10 saat	3	0,9
	Öğrenci	69	20		Çok nadir	9	2,6
	Diğer	70	20,3		Cevapsız	128	37,1
Ev İnternet Bağlantısı	Evet	308	89,5	İnternetten Alışveriş Sıklığı	Bazen	246	71,3
	Hayır	36	10,5		Genellikle	80	23,2
	Cevapsız	1	0,3		Her zaman	19	5,5
İşyerinde İnternet	Evet	211	61,2	İnt. Alışverişi Güvenliliği	Güvenli	127	36,8
	Hayır	76	22,0		Kısmen güvenli	187	9

Bağlantısı	Cevapsız	58	16,8		Güvenli değil	31	54,2
Tablo 2'nin devamı							
İnternette alışverişte en fazla tercih edilen mal/hizmetler	Elektronik	161	46,7	İnternette alışveriş tercih nedenleri	Zaman tasarrufu sağlaması	228	66,1
	Yazılım	43	12,5		Geniş ürün seçenekleri	165	47,8
	Bilet	162	47		Ödeme seçenekleri	98	28,4
	Danışmanlık	14	4,1		Kolaylık	191	55,4
	Bilgisayar	85	24,6		Detaylı ürün bilgisi	100	29
	Kozmetik	52	15,1		Eğlenceli olması	32	9,3
	Spor mlz.	32	9,3		Fiyatların uygunluğu	173	50,2
	Takı	21	6,1		Güvenli olması	39	11,3
	Seyahat	98	28,4		Satış sonrası hizmetler	22	6,4
	İletişim	80	23,2		Müşteri desteği sağlama	18	5,2
	Bankacılık	114	33	Şikâyetlerin çözümü	Kıyaslama olanağı sunma	134	38,8
	Müzik/Film	79	22,9		Şikâyetim çözülmedi	17	4,9
	Oyuncak	13	3,8		Şikâyetim hızlı bir şekilde çözüldü	85	24,6
	Kırtasiye mlz.	18	5,2		Şikâyetim geç çözüldü	71	20,6
	Fotoğraf/kamera	83	24,1		Şikâyetimi bildirmediğim	75	21,7
	Ev eşyaları	47	13,6		Cevapsız	97	28,1
	Kitap/dergi	178	51,6				
	Bahçe mlz.	6	1,7				
	Beyaz eşya	26	7,5				

2.2.2.2. Elektronik Alışverişte Karşılaşılan Problemlere Yönelik Değerlendirmeler

Araştırmaya katılanların elektronik alışverişte karşılaştıkları problemlere yönelik olarak 34 ifadeyi değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekteki ifadeler verilen yanıtların ortalamaları $X_{ort} = 1-2,33$ hiçbir zaman (düşük). 2,34-3,66 bazen (orta). 3,67-5,00 her zaman (yüksek) düzeyinde değer taşıdığı kabul edilmiştir. İfadeler ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Elektronik Alışverişte Karşılaşılan Problemlere Yönelik Katılımcıların Değerlendirmeleri

İfadeler (n=345)	Ort	S.S.	Sıklık Düzeyi
Yanlış ürün gönderilmesi	1,90	1,04	Düşük
Arızalı ürün gönderilmesi	2,13	1,06	Düşük
Eksik ürün gönderilmesi	2,05	1,11	Düşük
Fazla ürün gönderilmesi	1,68	0,89	Düşük
Başka bir müşteriye ait ürünün gönderilmesi	1,88	1,01	Düşük
Ürün ambalajının yırtık olması	2,10	1,13	Düşük
Ürünün ambalajlanmamış olması	2,00	1,09	Düşük
Ürün ambalajının hasarlı olması	2,20	1,15	Düşük
Ürün ambalajının kirli olması	2,30	1,20	Düşük
Ürün ambalajının ürünü koruma açısından yetersiz olması	2,39	1,22	Orta
Ürün iadesinin zorlaştırılması (sipariş iadesi, servise gönderme vb)	2,87	1,34	Orta
Gönderilen ürünlerin taşıma esnasında zarar görmesi	2,33	1,15	Düşük
Siparişi verilen ürünlerin teslimatlarının geç yapılması	2,58	1,23	Orta
Müşteri şikâyetlerine geç cevap verilmesi	2,79	1,32	Orta
Müşteri şikâyetlerinin giderilmemesi	2,59	1,23	Orta
Stokta var görünen ürünün sipariş verildikten sonra stokta olmadığına yönelik mesaj gönderilmesi	2,95	1,37	Orta
Kullanılmış ürün gönderilmesi	1,92	1,10	Düşük
Stokta olmayan ürünlerin uzun süre stoğa alınmaması	2,75	1,30	Orta
Ürün arızalarının giderilmesinde iletişim kurulacak birimlere ulaşamama	2,67	1,25	Orta
Sipariş alma işleminde aksaklıklar olması	2,36	1,18	Orta
Siparişi verilen ürünün eski modelinin gönderilmesi	1,94	0,98	Düşük
Siparişi verilen ürün yerine (muadil) farklı bir ürün gönderilmesi	1,94	1,01	Düşük
Siparişi verilen ürün bulunamadığından farklı bir ürün gönderilmesinin	2,59	1,35	Orta

teklif edilmesi			
Ürünün etiketsiz gönderilmesi	2,10	1,09	Düşük
Ürünün kullanım araçlarının (aksesuar) eksik gönderilmesi	2,23	1,17	Düşük
Sipariş edilen ürünleri (taşıyıcı, ürün takip) izleme olanaklarının bulunmaması	2,48	1,32	Orta
İade edilen ürünün ücretinin geri iadesinin geciktirilmesi	2,62	1,34	Orta
Stoklarda görünen ürünlerin tanımlamasında hatalar yapılması	2,60	1,21	Orta
Etkileşime (karşılıklı) dayalı iletişim olmaması	2,67	1,30	Orta
Ürün hakkında bilgi edinmek için müşteri hizmet bağlantısı bulunmaması	2,67	1,32	Orta
Servise gönderilen ürün yerine başka ürün gönderilmesi	2,14	1,11	Düşük
Ürüne kullanım kolaylığı kazandıracak unsurlarda eksiklik (etiket, ambalaj, kullanım kılavuzu)	2,28	1,16	Düşük
Sipariş verilen ürünlerin gönderilmemesi	1,99	1,01	Düşük
Ürünlerin yanlış adrese gönderilmesi	1,99	1,13	Düşük

(\bar{x} = 1-2,33 Hiçbir zaman (düşük). 2,34-3,66 Bazen (orta). 3,67-5,00 Her zaman (yüksek))

Araştırmaya katılanların elektronik alışverişlerde karşılaştıkları problemlere yönelik değerlendirmelerine göre yüksek düzeyde görülme sıklığı olan bir ifadeye rastlanılmamıştır. Sıklık düzeyi düşük olan ifadeler ise nadiren karşılaşılan ve karşılaşılmayan problemleri göstermekte ve ortalamaları 1,68-2,33 aralığında bulunmaktadır. En düşük ortalama sahip değişken 1,88 ortalama ile fazla ürün gönderilmesi ifadesidir. Bazen karşılaşılan problemlerde ise en yüksek ortalama sahip 5 ifadeyi; 2,95 ortalama ile stokta var görünen ürünün sipariş verildikten sonra stokta olmadığına yönelik bir mesaj gönderilmesi, 2,87 ortalama ile ürün iadesi, 2,84 ortalama ile iade edilen ürünlerin değişiminin zorlaştırılması, 2,79 ortalama ile müşteri şikâyetlerine geç cevap verilmesi, 2,75 stokta olmayan ürünlerin uzun süre stoğa alınmaması oluşturmaktadır.

3. SONUÇ

Çağımızın önemli dinamiklerinden birisi olan bilgi teknolojileri ve sistemleri işletmeleri farklı iş uygulamalarına yöneltirken, tüketicilerinde alışveriş güdülerini önemli derecede değiştirmiştir. Müşterilere değer yaratılarak uzun soluklu ilişkilerin geliştirilmesi günümüz müşteri odaklı uygulamalarının ana amacını oluşturmaktadır. Pazar payından ziyade müşteri payına yönelik çalışmaların ağırlık kazanması müşteri memnuniyeti ve bağlılığını sağlamaya yönelik olarak çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesi konusunda işletmeleri zorlamaktadır. İşlevsel rekabetin işletmeleri her alanda yenilenmeye zorlaması, iş uygulamalarının, süreçlerin ve sistemlerin yenilenmesinde farklı bakış açılarının geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu bakış açılarının geliştirilmesinde müşteri sesine eğilmek önemli bir kaynak haline gelmiştir. Sistemlerin etkili ve etkin bir şekilde yönetilmesinde geri bildirimlerin rolü büyüktür. Söz konusu geri bildirim kaynaklarından biriside müşterilerdir. Bu nedenle müşteri şikâyetleri işletmeler açısından önemli bir bilgi kaynağı halindedir. Değerin tanımlanması, oluşturulması ve iletiminde önemli roller üstlenen lojistik faaliyetler uzun vadeli değer ekleyen ilişkilerin kurulmasında büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacını, elektronik alışveriş yapan tüketicilerin karşılaştıkları lojistik problemlere ilişkin şikâyetlerinin analizini yapmaktır. Söz konusu amaçla, www.şikayetvar.com sitesine 2010 yılı ocak ve şubat aylarında eklenen e-şikâyetlerin analizi, literatür incelemesi ve içerik analizi sonucunda belirlenen unsurlar dikkate alınarak oluşturulan anket formuyla alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması elektronik alışveriş yapan kişiler üzerine gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, lojistiğin yedi doğrusu olarak ifade edilen doğru ürün, doğru miktarda, doğru müşteriye, uygun koşullarda, uygun maliyetle, doğru zamanda ve doğru yerde sağlanması tanımıyla bütünleşmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan (2,34-3,66 aralığında) *orta sıklıkta karşılaşılan şikâyet konuları kapsamında, ürün iadeleri, sipariş işlemleri, ambalajlama, ürün tanımlaması ve müşteri hizmetleri* başlıkları altında şikâyet konularının toplandığı görülmektedir. Söz konusu şikâyetlerin içeriği incelendiğinde müşteri memnuniyetine üzerine önemli düzeyde etki edebilecek niteliklere sahip oldukları görülmektedir. Uzun süreli ilişkilerin kurulup geliştirilmesi yolunda işletmelerin bu alanlara ayrı önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle literatürle ilişkilendirildiğinde, işletmeden tüketiciye elektronik ticaretin 3 aşaması bulunmaktadır. Birinci aşama; reklam ve bilgi araştırmayı kapsayan satın alma öncesi aşamadır. İkinci aşama; sipariş verme, satın alma ve ödemeyi kapsayan satın alma aşamasıdır. Üçüncü ve son aşama ise teslim aşamasıdır. Söz konusu aşamalar ve araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, ortaya çıkan şikâyet alanlarında işletmelerin kendilerini geliştirmeleri müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamaları yolunda önemli aşamalar kaydetmelerine neden olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Açan, B., Erdil, T.S., (2007). Müşteri Memnuniyetinin Tanımlanmasında Ürün ve Kalite Özelliklerinin Değerlendirilmesi ve İstanbul Halk Ekmek Uygulaması. *12. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya, ss.251-268.
- Aksoy, R., (2006). Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4, ss. 79-90.
- Baş, T., (2006). *Anket*. Seçkin Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Brennan, C., Douglas, A., (2002). Complaints Procedures in Local Government: Informing Your Customers. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol: 15, No: 3, pp. 219-236.
- Broekhuizen, T., Huizingh, E.K.R.E., (2009). Online Purchase Determinants: Is Their Effect Moderated by Direct Experience?. *Management Research News*, Vol: 32, No:5, pp.440-457.
- Chen, C.A., (2009)., Information-Oriented Online Shopping Behavior in Electronic Commerce Environment. *Journal of Software*, Vol: 4, No: 4, June, pp.307-314.
- Childers, T.L., Carr, C.L., Peck, J., Carson, S., (2001). Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior. *Journal Of Retailing*, 77, pp. 511-535.
- Enginkaya, E., (2006). Elektronik Perakendecilik ve Elektronik Alışveriş. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, Ocak, 2006, ss.10-16.
- Gonzalez Bosch, V., Enriquez, F.T., (2005). TQM and QFD: Exploiting a Customer Complaint Management Systems. *Int. Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:22, No:1, pp. 30-37.
- Kahya, B.E., Çalıkoğlu, R.L., Dengiz, A., “Türkiye’nin En Büyük 500 İşletmesinde E-Ticaret Üzerine Bir Alan Araştırması. <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/iletisimgm/eticaret.pdf> adresinden alınmıştır. (erişim: 04.02.2010)
- Kim, J., Forsythe, S., (2009). Adopting of Sensory Enabling Technology for Online Apparel Shopping. *European Journal of Marketing*. Vol: 43, No: 9/10, pp.1101-1120.
- Koçak, F.F., (2008). Kozmetik Ürünleri Pazarlama da Yeni Bir İmkan: Elektronik Ticaret. *Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Yıl: 2008, Sayı: 2, ss. 15-33.
- Koivumaki, T., Svento, R., Perttunen, J., Oinas-Kukkonen, H., (2002). Consumer Choice Behavior and Electronic Shopping Systems – A Theoretical Note. *Netnomics*, 4: pp.131-144.
- Lim, H., Dubinsky, A.F., (2004). Consumer’ Perception of E-Shopping Characteristics: An Expectancy-Value Approach. *Journal Of Services Marketing*, Vol: 18, No: 7, pp.500-513.
- May So, W.C., Wong, T.N.D., Sculli, D., (2005). Factors Affecting Intension to Purchase Via The Internet. *Industrial Management & Data Systems*, Vol: 105, No: 9, pp. 1225-1244.
- OECD, The Future of The Internet Economy A Statistical Profile, *OECD Ministerial Meeting on The Future of The Internet Economy*, Seoul, Korea, 17-18 June 2008.
- Overby, J.W., Lee, E.J., (2006). The Effects of Utilitarian and Hedonic Online Shopping Value on Consumer Preference and Intensions. *Journal of Business Research*, 59, pp. 1160-1166.
- Park, C.H., Kim, Y.G., (2003). Identifying Key Factors Affecting Consumer Purchase Behavior in An Online Shopping Context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol: 31, No:1, pp.16-29.
- Perez-Esteve, R., Schuknecht, L., (1999). A Quantitative Assessment of Electronic Commerce. WTO, *Economic Research and Analysis Division*, Staff Working Paper, ERAD-99-01, September, pp.1-13.
- Phaik Harn, A.C., Khatibi, A., Bin Ismail, H., (2006). E-Commerce: A Study Online Shopping in Malaysia. *J. Soc. Sci.* 13 (3). pp.231-242.
- Razzaque, M.A., Sheng, C.C., (1998). Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol:28, No: 2, p.89,90.

- Rutner, S.M., Langley, C.J., (2000). Logistics Value: Definition, Process, Measurement. *The International Journal of Logistics Management*, Vol: 11, No: 2, pp.73-82.
- Sorce, P., Perotti, V., Widrick, S., (2005). Attitude and Age Differences in Online Buying. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol: 33, No:2, pp.122-132.
- T.C. Başbakanlık İstatistik Kurumu, 2009 Yılı Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması Sonuçları, Haber Bülteni, 18 Ağustos 2009, Sayı: 147. (Erişim: 01.02.2010)
- Tek, Ö.B., Demirci Orel, F., (2008). *Perakende Pazarlama Yönetimi, Global Yönetimsel Yaklaşım: Türkiye Uygulamaları*, Güncellenmiş 3. Baskı, Ekim, s.125.
- Turan, A.H., (2008). İnternet Alışverişi Tüketici Davranışını Belirleyen Etkenler: Geliştirilmiş Teknoloji Kabul Modeli (E-TAM) ile Bir Model Önerisi. *Akademik Bilişim 2008*, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale, 30 Ocak-01 Şubat, pp.723-731.
- Zhang, Q., Vonderembse, M.A., Lim, J.S., (2005). Logistics Flexibility and Its Impact on Customer Satisfaction. *The International Journal of Logistics Management*, Vol:16, No:1, ss. 71-95.

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN EKONOMİK KATMA DEĞER YÖNTEMİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

İlhan KÜÇÜKKAPLAN
Pamukkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
ikkaplan@pau.edu.tr

Mustafa BAYHAN
Pamukkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
mbayhan@pau.edu.tr

ÖZET

Çalışmanın amacı; firmaların aktiviteleri arasında önemli bir role sahip olan tedarik zinciri yönetimin (SCM) firmanın değeri üzerinde yarattığı etkiyi değerlendirme yöntemlerinden birisi olan ekonomik katma değer (EVA) yöntemiyle olan ilişkisi üzerinden incelenmesidir.

Bir firmanın tedarik zinciri, tedarikçi firmalar, üreticiler, dağıtım servisleri ve müşterilerden oluşan, ileriye doğru malzeme ve geriye doğru bilgilerin akışı ile birbirlerine bağlandıkları bir sistemdir. Son yıllarda özellikle sermaye piyasalarında etkinliğin artmasıyla firma değeriyle ilgili birçok soruyu cevapsız bırakan muhasebe temeline dayalı yöntemler yerine firma değerini indirgenmiş nakit akımlarını temel alan, muhasebe karlılığı yerine ekonomik kara ve katma değere yönelik olan yöntemler tercih edilmektedir. Bu yöntemlerden en önemlilerinden birisi Ekonomik Katma Değer - EVA yöntemidir.

Bu çalışmada teorik olarak Tedarik Zinciri Yönetiminin firma değeri üzerindeki etkisi Ekonomik Katma Değer yöntemi kullanılarak incelenmektedir. İnceleme 5 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan en önemlisi Tedarik Zinciri Yönetimi unsurlarının Ekonomik Katma Değer sürücülerinde içindeki yerinin ve kriterlerin ölçüldüğü üçüncü aşama olan EVA ile Operasyonel Kararların (Potansiyel Değer Sürücülerinin) Gözden Geçirilmesi ile dördüncü aşamadaki ABC İle Proses Unsurlarının Ölçülebilir Maliyet ve Performans Unsurlarına Çevrilmesi'dir.

Anahtar Kelimeler: *Tedarik Zinciri Yönetimi, Ekonomik Katma Değer Yöntemi, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme.*

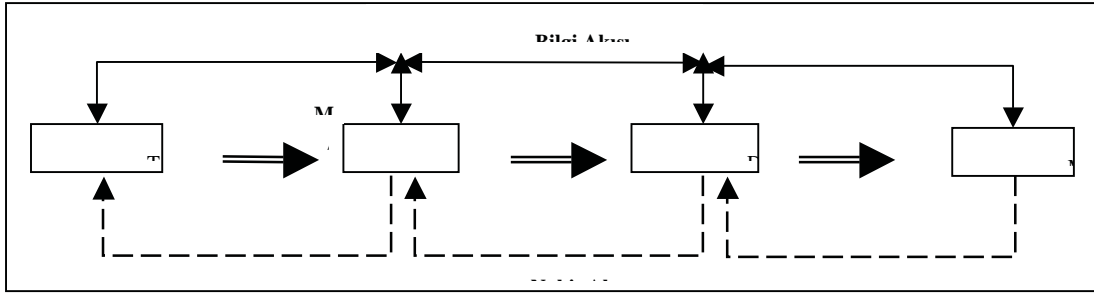
1.GİRİŞ

En genel anlamıyla ve en basit şekilde düşünüldüğünde bir işletmenin amacı, ürettiği bir ürün veya hizmeti tüketicisine zamanında ulaştırıp bu faaliyetlerden gelir sağlamaktır. Sürekli artan bir rekabet ortamında, işletmelerin müşterilerini kaybetmemeleri ve yeni müşteriler kazanabilmeleri için, müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru tespit edilerek zamanında ve yerinde karşılanması büyük önem taşımaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilen işletmeler, müşteri memnuniyetini sağlamada önemli bir üstünlük kazanmış olacaktır. İşletmelerin küresel rekabetle mücadele edebilmesi ve sürekli değişen müşteri taleplerini karşılayabilmesi için, satın almadan üretime ve üretilen ürünlerin müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen süreci iyileştirmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmede en etkili çözümlerden biri olarak Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) yaklaşımı geliştirilmiştir.

2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ (TZY) TANIMI

Tedarik zinciri, hammadde temini yapan, onları ara mal ve nihai ürünlere çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu bir ağıdır (Lee vd., 1992:66). Tipik bir tedarik zinciri; müşteri, perakendeci, toptancı/dağıtıcı, üretici ve hammadde tedarikçilerinden oluşur. Zincirdeki her bir halka bir diğerine malzeme, bilgi ve para akışıyla bağlıdır (Chopra vd., 2007:5).

Şekil 1: Tedarik Zinciri Akışı



Kaynak: METZ, Peter J. (1998). “Demystifying Supply Chain Management”, Supply Chain Management Review, (<http://www.manufacturing.net/scm>, 10.03.2009)’den uyarlanmıştır.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), tedarikçi, üretici, toptancı, bayi, müşteri zincirindeki malzeme, bilgi ve nakit akışını koordine etmek ve yönetmek demektir.

Tedarik Zincir Yönetim Konseyi (CSCMP)’nin yaptığı tanımlamaya göre *Tedarik Zinciri Yönetimi(TZY)*; hammaddelerin siparişi ve elde edilmesinden, mamullerin üretilmesine ve müşteriye dağıtım ve ulaştırılmasına kadar olan faaliyetlerin yönetimi ve planlamasıdır. Bu faaliyetler, üretimde kullanılacak hammadde kaynaklarının belirlenmesi, hammaddenin tedarik edilmesi, bu hammaddelerin yarı ve tam mamul üretimine aktarımı, üretimin yapılması ve ürünlerin müşteriye ulaştırılmasını sağlayan dağıtım kanalının oluşturulması alt süreçlerini kapsayan bir süreçtir. Tedarik zinciri yönetimi ile sadece şirket içindeki entegrasyon değil, tedarik zincirini oluşturan tüm şirketlerin entegrasyonu sağlanmaktadır.

3. EKONOMİK KATMA DEĞER YÖNTEMİ

Son yıllarda özellikle sermaye piyasalarında etkinliğin artmasıyla firma değeriyle ilgili birçok soruyu cevapsız bırakan muhasebe temeline dayalı yöntemler yerine firma değerini indirgenmiş nakit akımlarını temel alan, muhasebe karlılığı yerine ekonomik kara ve katma değere yönelik olan yöntemler tercih edilmektedir. Bu yöntemlerden en önemlilerinden birisi Ekonomik Katma Değer - EVA yöntemidir.

EVA; Joel Stern ve Bennett Stewart tarafından kurulan danışmanlık şirketi adına ticari bir marka olarak 1980’li yılların başlarında geliştirilen bir yöntemdir. Fakat finansal yönetim ve teşvik sistemi olarak 1993 yılından itibaren geniş anlamda bir ilgi görmeye başlamıştır. EVA, paydaşların refahının maksimizasyonu ile yakından ilişkili olduğu için firmanın başarısını finansal açıdan ölçmede önemli bir ölçüdür. Dünyada, içlerinde AT&T, Coca-Cola, Whirlpool, Monsanto, Wal-Mart Stores, IBM ve Quaker gibi büyük firmaların da bulunduğu 300’den fazla firma EVA yöntemini planlama ve performans denetiminde bir temel olarak bünyelerinde uygulamaktadır (Damodaran, 2000:285; Hartman, 2000:158). Son yıllarda EVA yöntemini kullanan firma sayısının daha da arttığı bilinmektedir. Türkiye’de ise büyük ölçekli firmalar EVA’yı performans değerlendirme aracı olarak kullanmaktadır.

EVA, en basit tanımı ile bir firmanın yatırımları üzerinden meydana getirdiği vergi sonrası nakit akımı ile firmada kullanılan sermayeye yüklenen maliyet arasındaki farktır. EVA’nın bir başka tanımı ise; yatırılan sermayenin getirisi ile sermaye maliyeti arasındaki farkın yatırılan sermaye tutarı ile çarpımı sonucu bulunan değerdir (Ehrbar, 1999:20).

Bu tanımlardan hareketle EVA’nın hesaplanmasında kullanılan temel eşitlikler aşağıda verilmektedir (Haspeslagh, Noda, Boulos, 2001:69);

$$EVA = NOPLAT - (Yatırılan Sermaye \times WACC)$$

$$EVA = (ROIC - WACC) \times Yatırılan Sermaye$$

Burada;

NOPLAT = Düzeltilmiş Vergiler Düşüldükten Sonraki Net Faaliyet Karı’nı (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes)

ROIC = Yatırılan Sermaye Üzerinden Sağlanan Getiriyi (Return on Invested Capital)

WACC = Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti’ni (Weighted Average Cost of Capital) ifade etmektedir.

3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE EKONOMİK KATMA DEĞER YÖNTEMİ

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının önem kazanması üzerine üst yönetimler tedarik zinciri yönetimin firma değeri üzerindeki katkısına odaklanmışlardır. Yeni yapılan bir araştırmaya göre CEO'ların %76'sı tedarik yönetiminin firmanın hissedar değerine daha fazla dış kaynak kullanımı açısından katkı sağladığını kabul etmektedirler. Ortalama bir firmanın nihai bir ürün üretmek için ürün temini ve servisi için yaklaşık satış gelirlerinin %50'sini harcamaları rekabet ve firmanın karlılığı üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır. Deloitte Consulting tarafından 200 küresel firma üzerinde yapılan bir çalışmada; en az %30'unun basit bir e-tedarik uygulamasını diğer taraftan yaklaşık %61'inin ise planlama aşamasında e-tedarik uygulamalarını dikkate aldıklarını tespit etmişlerdir(William,2003).

Tedarik zinciri yönetiminde EVA uygulaması; süreç değişikliklerinin firmaların değerinde nasıl bir değişikliğe sebep olduğunu ve tedarik zinciri unsurlarının performanslarının ölçülmesini sağlamaktadır. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (ABC) ise maliyet sürücülerini ve performanslarını tanımlamakta ayrıca finansal olmayan performans öğelerini faaliyet maliyeti ve finansal ölçümlerle ifade etmektedir. EVA ve ABC yöneticilere tedarik zinciri faaliyetlerini optimize etme ve iyi koordine etme şansını sağlamaktadır. Bu durum operasyon yöneticisinin tarafından geliştirilecek olan 5 aşamada sağlanabilir(Pohlen ve Coleman, 2005). Bu aşamalar; 1) Tedarik Zinciri için Stratejik Amaçların Belirlenmesi, 2) Firmanın Tedarik Zinciri Kompozisyonunun Haritalanması, 3) EVA ile Operasyonel Kararların (Potansiyel Değer Sürücülerinin) Gözden Geçirilmesi, 4) ABC İle Proses Unsurlarının Ölçülebilir Maliyet ve Performans Unsurlarına Çevrilmesi, 5) Ölçüm ve Diğer Ticaret Partnerleri için Analizin Genişletilmesi'dir.

Bu aşamaların incelenmesi ile tedarik zinciri yönetimin firma değeri üzerindeki etkisi EVA ve ABC yöntemleriyle incelenmiş olacaktır.

3.1. Tedarik Zinciri için Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Firmanın genel olarak amacı aynı zamanda tedarik zincirinin stratejik amacının belirlenmesinin de başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Operasyon yöneticisi amaçlarını ve neyi ölçmesi gerektiğini belirlerken önce genel stratejiye bakmalıdır (Neely vd., 2000). Tedarik zincirinin yönetiminin de temel amacı firmanın genel amacı olan "hissedar değerinin maksimize edilmesi" nden farklı olmamalıdır (Rappaport, 1987). Tedarik zinciri stratejisi hissedar değerini maksimize etmek için seçilmiş hedef pazarlarda proses konfigürasyonunun belirlenmesi ve büyük bir rekabet avantajı sağlamak üzere uygun tedarikçi firmaların seçilmesini kapsamalıdır (Lummus vd.,1998). Bu süreç tüketici ile başlamakta ve hedef pazar için en iyi hizmeti sağlayacak ticari partnerlerin kombinasyonunun oluşturulması ile tedarik zinciri yönetimi çalışmalarını kapsamaktadır (Pohlen ve Coleman, 2005).

Bu aşamada operasyon yöneticisi, kendi sektörlerindeki etkileşimlerini kapsayan rakip analizini ve rakiplerle ilgili pozisyonlarını belirlemelidir. Alternatif üretim stratejilerinin firmanın rekabet gücünü ve değerini nasıl etkileyeceğini anlamaya çalışmalıdırlar. Analizler hissedar değerini artıran en iyi firma amacını gerçekleştirmeye yönelik stratejinin belirlenmesi için yol gösterici olmalıdır. Firmanın nihai stratejik planı ve misyon tanımlaması günlük operasyonların yönetiminde uygulanacak taktik planlarını kontrol etmeli ve yönlendirmelidir (Stock ve Lambert,2001).

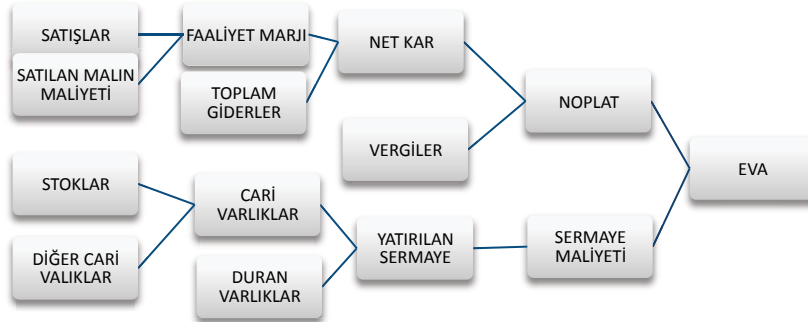
3.2. Firmanın Tedarik Zinciri Kompozisyonunun Haritalanması

Haritalamadan kasıt tedarik zinciri unsurlarının son kullanıcıdan hammadde tedarikçilerine kadar tanımlanmasıdır. İlk aşamanın tamamlanmasından sonra bu aşamada en uygun prosesler ve stratejik ticari partnerler tanımlanır (Stock ve Lambert, 2001). Tedarik zinciri haritaları kompleks bir web sayfasının ağacına benzeyen dalları ve kökleri olan ağaç görünümündedir. Bu karmaşık yapı tedarik zincirinde unsurların yönetiminde iletişimi aralarındaki ilişkiyi anlamayı güçleştirmektedir(Keebler,1999;McAdam ve McCormack, 2001). Haritalar yöneticiler için bu karmaşık durumun anlaşılmasını ve tedarik zinciri yönetimini kolaylaştırmaktadır (Gardner ve Cooper, 2003). Yöneticiler bu haritaları rekabet avantajı sağlamak üzere hangi ağı (dalın) daha karlı olduğunu tanımlamak, yüksek riskleri tespit etmek, önemsiz maliyetler ile zamanın belirlenmesi, dikkatle takip edilmesi gereken ihtiyaçların tespit edilmesi için kullanmaktadır. Bu analizler her firma için yapılabilir ve yenilenebilir olmasına özen gösterilmelidir (Pohlen ve Coleman, 2005).

3.3 EVA ile Operasyonel Kararların (Potansiyel Değer Sürücülerinin) Gözden Geçirilmesi

Ekonomik katma değer, firmanın değer yaratan ve yaratmayan birimlerinin tespit edilmesini kolaylaştırmakta, yöneticilerin değere dayalı yönetim anlayışını kavramasına yardımcı olmaktadır. EVA, firmanın bütünü ve bu bütünü oluşturan parçaların yarattıkları gerçek değeri tespit etmeye yönelik olarak da kullanılmaktadır (ERCAN vd., 2006). Tedarik zinciri yönetiminde EVA çift taraflı olarak yani her iki firma için kullanılmaktadır. Bunun için diyalektik EVA tanımlaması getirilmiş olsa da aslında değer sürücülerinin tedarikçi firma ve müşteri firma için ayrı olarak incelenmesinden farklı bir durum değildir. Tedarik zinciri yönetiminde EVA uygulaması TZY’nde kullanılan değer sürücülerindeki değişimin firma değeri üzerindeki yarattığı değişimin tedarikçi ve müşteri firma için tespit edilmesi çalışmalarından oluşmaktadır. EVA değer sürücülerini aşağıdaki şekilde belirtmektedir.

Şekil 4: Firmalarda EVA bileşenleri



Kaynak: STERN M. Joel ve John S. SHIELY, The EVA Challenge, John Wiley & Sons Inc., New York, 2001’den uyarlanmıştır.

EVA değer sürücülerindeki meydana gelen değişiklikler firma değerini etkileyecektir. Bu değişiklikleri ölçmek için tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi ve müşteri firmaların değer sürücülerinin bilinmesi ve ölçülebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Aşağıda Tablo 1’de EVA bileşenlerinin (satışlar, satılan malın maliyeti, toplam giderler, stoklar, diğer cari (dönen) varlıklar ve duran varlıklar) tedarikçi firma ve müşteri firma açısından değer sürücülerini görülmektedir.

Tablo 1: Tedarikçi ve Perakendeci (Müşteri) Firma Değer Sürücülerini

BİLEŞENLER	TEDARİKÇİ FİRMA DEĞER SÜRÜCÜLERİ	PERAKENDECI (MÜŞTERİ) FİRMA DEĞER SÜRÜCÜLERİ
Satışlar	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri İlişkileri Yönetimi İnovasyon Müşteri Servisi Kalite Pazarda Rekabet Avantajı 	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçi İlişkileri Yönetimi Yenilikçi Ürünler Müşteri Servisi Kalite Rekabet Avantajı
Satılan Malın Maliyeti	<ul style="list-style-type: none"> Verimlilik Esneklik Değer Artırıcı Harcamaların Kapasitesi 	<ul style="list-style-type: none"> Etkin Kaynak Yönetimi Tedarik Zinciri İşbirliği
Toplam Giderler	<ul style="list-style-type: none"> Maliyetlerde Azaltma Sabit Maliyetlerde Azaltma 	<ul style="list-style-type: none"> Maliyetlerde Azaltma Sabit Maliyetlerde Azaltma
Stoklar	<ul style="list-style-type: none"> Stok Devir Hızı 	<ul style="list-style-type: none"> Stok Devir Hızı
Diğer Cari Varlıklar	<ul style="list-style-type: none"> Varlık Verimliliği 	<ul style="list-style-type: none"> Varlık Verimliliği
Duran Varlıklar	<ul style="list-style-type: none"> Makine ve Teçhizat Verimliliği 	<ul style="list-style-type: none"> Makine ve Teçhizat Verimliliği

Kaynak: Terrance L. Pohlen ve B. Jay Coleman (2005). “Evaluating Internal Operations and Supply Chain Performance Using EVA and ABC”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring 2005, 70(2):49-51

Değer sürücülerinin belirlenmesinden sonra bu sürücülere ait somut ölçümlerin yapılabilmesi tedarikçi firmalarda değer sürücülerinin Operasyonel ölçüm kriterlerinin, müşteri firmasının değer sürücülerinin performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Aşağıdaki Tablo 2’de bu kriterler belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2: Tedarikçi ve Perakendeci (Müşteri) Firmaların Değer Sürücülerinin Operasyonel ve Performans Ölçüm Kriterleri

BİLEŞENLER	TEDARİKÇİ FİRMA DEĞER SÜRÜCÜLERİNİN OPERASYONEL ÖLÇÜMLERİ	PERAKENDECI (MÜŞTERİ) FİRMA DEĞER SÜRÜCÜLERİNİN PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ
Satışlar	<ul style="list-style-type: none"> Boş Zamanların Azaltılması Tepki Süresinin Kısaltılması Sipariş Maliyetlerini Düşürmek Ürüne Ulaşmayı Kolaylaştırma Stok Fazlasını Azaltma 	<ul style="list-style-type: none"> Raf Bulunabilirliğinin Artırılması Özelleştirilmiş Ürün Satışı Tedarikçi Ürünlerinin Doğurduğu Gelir
Satılan Malın Maliyeti	<ul style="list-style-type: none"> Esnek İş Akışı İş Bekleme Zamanının Azaltılması İşçilik Tedarikinin Azaltılması/Artırılması Hurda Azaltımı Talep Döngüsünün Kısaltılması 	<ul style="list-style-type: none"> Ürün Fiyatlandırması Fiyatların Düşürülmesi
Toplam Giderler	<ul style="list-style-type: none"> Faiz, Fire Maliyetlerinin Azaltılması Memur Sayısının Azaltımı/Artırımı Ürün Tasarım Faaliyetlerinin Artırılması Personel Eğitim Faaliyetlerinin Artırılması 	<ul style="list-style-type: none"> Sabit Maliyetlerde Azalma Altyapı Maliyetlerinde Azalma Sigorta Maliyetlerinde Azalma Personel Maliyetlerinde Azalma
Stoklar	<ul style="list-style-type: none"> Küçük Parti Üretimi Alacakların Azaltılması Stokların Azaltılması Temin Etme Süresinin Azaltılması 	<ul style="list-style-type: none"> Stok Devir Hızının Artırılması Stok Taşıma Maliyetlerinin Azaltılması Stok Sipariş Maliyetlerinin Azaltılması Güvenli Stok Miktarının Azaltılması
Diğer Cari Varlıklar	<ul style="list-style-type: none"> Kredili Satışları Artırmak Satışları Artırmak 	<ul style="list-style-type: none"> Kredili Satışları Artırmak Satışları Artırmak
Duran Varlıklar	<ul style="list-style-type: none"> Daha Esnek Üretim Atıl Zamanı Azaltmak 	<ul style="list-style-type: none"> Dağıtım Merkezlerin Eliminasyonu Depolama ve Muhafaza Maliyetlerinin Azaltılması

Kaynak: Terrance L. Pohlen ve B. Jay Coleman (2005). "Evaluating Internal Operations and Supply Chain Performance Using EVA and ABC", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring 2005; 70(2):49-51.

Yukarıda tablolar incelendiğinde operasyonel ve performans ölçüm kriterleri değer sürücülerine göre daha somut unsurlar olup hepside Vergi Sonrası Net Faaliyet Karının (NOPAT) artırılması amacına yönelik olarak planlanmışlardır. Diğer taraftan aynı unsurların finansmanında ise sermaye maliyetinin minimum olacağı finanslama stratejisi belirlenerek firmanın ekonomik katma değerinin (EVA) yükseltilmesi hedeflenmektedir.

3.4. ABC ile Proses Unsurlarının Ölçülebilir Maliyet ve Performans Unsurlarına Çevrilmesi

Eskiden bir veya iki mamulün yığın üretimi için kurulan üretim sistemleri, bugünün çoğu üretim işletmeleri için temsil edici özelliğini kaybetmiştir. Çünkü bugün, ileri üretim teknolojileri kullanarak üretim yapan işletmeler için, yüzlerce hatta binlerce farklı mamul üretmek, alışılmışın dışında bir şey değildir (Emerson ve Spoede, 1991). Üretim işletmelerinin bu kadar farklı mamulü üretme nedenleri; bilgisayar teknolojisinin üretim alanına girmesi sonucunda ileri üretim teknolojileri ile çok çeşitli mamulün daha ucuza üretilmesinin mümkün hale gelmesi, teknolojik gelişmelerin insanların yaşam tarzlarını ve taleplerini etkilemesi sonucunda mamul yaşam döneminin sürekli olarak azalması ve işletmelerin bölümlendirilmiş pazar yapısı içinde mamul farklılaştırması ile ilgili yoğun bir taleple karşı karşıya kalmalarıdır (Erden,2003).

İleri üretim teknolojileri ile üretim, üretim yapısını dolayısıyla mamul maliyet yapısını önemli şekilde değiştirmiştir. İleri üretim teknolojilerinin yer aldığı ileri üretim ortamlarında, direkt işçilik maliyetlerinin önemi azalırken, genel üretim maliyetlerinin önemi artmıştır. Toplam maliyet içinde, direkt işçilik ile direkt ilk madde ve malzeme maliyet unsurlarının egemen olduğu dar bir mamul yelpazesi içinde üretim yapılan ortamlarda tasarlanan geleneksel mamul maliyetleme yöntemlerinin; bugün toplam maliyet içinde direkt ilk madde ve malzeme ile genel üretim maliyet unsurlarının egemen olduğu, çok geniş bir mamul yelpazesi içinde, farklı hacim, parti sayısı ve karmaşıklıkta üretim yapılan ileri üretim ortamlarında hatalı maliyet bilgileri elde edilmesine neden olması (Drury,1992), bu yöntemlerin sorgulanmasına neden olmuştur. Böylece, faaliyet tabanlı maliyetleme (activity-based costing veya activity-based accounting, kısaca: ABC) (Hornger ve Harrison, 1992) veya diğer adıyla işlem tabanlı maliyetleme (transaction-based costing) (Rayburn, 1996) yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımı, işletme kaynaklarının, işletme faaliyetleri tarafından kullanılması ve tüketilmesi ile genel üretim maliyetlerinin oluştuğu ve söz konusu işletme faaliyetlerinin de maliyet taşıyıcıları (yarı mamul, mamul, hizmet vb.) tarafından tüketildiği esasına dayanır (Heitger vd.,1992). Buna göre, bir mamul diğer mamullere nazaran genel üretim maliyetlerini oluşturan faaliyetlerden daha fazla tüketiyorsa, genel üretim maliyetlerinden de o nispette daha fazla bir pay almalıdır.

Operasyon yöneticisi Faaliyet Tabanlı Maliyetlemeyi (ABC) tedarik zinciri yönetiminde aktivitelerin (faaliyetlerin) ve bunların maliyetlerin tanımlanabilmesi için kullanmaktadır. ABC yöntemi maliyetleri; müşterilerle, tedarikçilerle, ürünlerle ve tedarik zincirindeki faaliyetlerle ilişkilendirebilmektedir. Bu maliyet bilgileri EVA analizinde performansın ve değerin ölçülmesinde direkt olarak da kullanılmaktadır. Aşağıdaki tabloda maliyet ilişkisi görülebilmektedir.

Tablo 3: Faaliyet Tabanlı Maliyet (ABC) İlişkisi

Firmanın Direkt, Endirekt İşçilik, Hammadde ve Genel Üretim Maliyetleri						
Hammadde	Depolama	Ürün Planlaması	Üretim Hattının Hazırlaması/Değişimi	Üretim Maliyeti	Stoklama Maliyeti	Ulaştırma Maliyeti
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
TL/Fatura Başına	TL/Sipariş Başına	TL/Üretim Hızı	TL/Hazırlık ve Değişim Sayısı	TL/Ürün	TL/Ortalama Stok Miktarı	TL/Sipariş Başına
Ürün / Müşteri / Tedarik Zinciri						

Kaynak: Kaplan R.S., (2001). “Integrating Shareholder Value with Activity-Based Costing with The Balance Scorecard”, *Balance Scorecard Report*, 3(1).

Maliyet ilişkisi sektörler itibariyle değişebileceği gibi sektördeki firmalarda da değişiklik arz edebilmektedir. Yukarıdaki tabloda bu ilişki genel hatlarıyla incelenmiş olup EVA analizinde değer sürücülerinin ölçülmesinde kullanılan performans ve operasyonel ölçüm kriterlerinin maliyetlendirilmesi daha doğrusu fiyatlandırılması açısından önem arz etmektedir.

3.5 Ölçüm ve Diğer Ticaret Partnerleri için Analizin Genişletilmesi

Stratejik hedeflerin belirlenmesinden sonra değer sürücülerin belirlenmesi ve bu sürücülere ait tedarikçi firmalarda operasyonel unsurların müşteri firmalarda performans unsurları belirlenmektedir. Performans unsurlarının belirlenmesinden sonra Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (ABC) yöntemiyle bu unsurlar maliyetlenmekte yada fiyatlanmaktadır. Son aşamada EVA analizinde değer sürücülerinin ölçüm kriterleri yardımıyla simülasyona tabi tutularak değişimler ölçülmektedir. Bu analizlerden sonra tedarik zinciri yönetimi unsurlarının değişiminin firma değeri üzerindeki etkisi ölçülebilmektedir. Firma hissedar değerini maksimize eden tedarik ağını EVA yöntemiyle kolaylıkla analiz edebilmektedir.

4. SONUÇ

İşletmeler ana amaçlarını “değerlerini maksimum kılmak” olarak belirlediklerinde işletme fonksiyonları da bu ana amaca hizmet eden unsurlar geliştirmek zorundadır. Çalışmada üretim fonksiyonu içinde yer alan tedarik zinciri yönetimi unsurlarının firma değerine katkısını ölçmede ekonomik katma değer yönteminin kullanımı incelenmiştir. Çalışmada bu inceleme için 5 aşamadan oluşan bir yöntem kullanılmıştır. Bu aşamalardan 3. aşamada; tedarikçi ile müşteri firma değer sürücülerinin belirlenmesi ve

bu değer sürücülerinin tedarikçi firma değer sürücülerinin operasyonel ölçümleri ile perakendeci (müşteri) firma değer sürücülerinin performans ölçümlerinin somut olarak belirlenmesi, firmalara önemli katkı yapması beklenmektedir. Katkı yapması beklenen diğer bir unsur ise 4. aşamada Faaliyet Tabanlı Maliyetlemeyi (ABC) tedarik zinciri yönetiminde aktivitelerin (faaliyetlerin) ve bunların maliyetlerin tanımlanabilmesi için kullanılmasıdır. Gelecek çalışmalar için önemli bir teorik alt yapı oluşturan bu çalışma ampirik uygulamalarla geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Barutçu S., (2000). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Ürün Kalitesinin Sürekliliğini Sağlamadaki Rolü, *YA/EM 2000 Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXI.Ulusal Kongresi*, K.K.T.C., 362-365.
- Chopra S. ve Meindl P., (2007). *Supply Chain Management, Strategy, Planning, & Operation*. 3rd.ed., Pearson Prentice Hall, USA
- Colin, Drury (1992). *Management and Cost Accounting*, Chapman&Hall, London, s.274.
- Ecevit Z. (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, (*Basılmamış Doktora Tezi*), Celal Bayar Üniversitesi, SBE.
- Emerson O. Henke - Charlene W. Spoede (1991). *Cost Accounting: Managerial Use of Accounting Data*. PWS – Kent Publishing Co., Boston, , s.860.
- Erden Selman Aziz (2003). “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bağımsız Denetim Firmaları Örneği”, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı:20, İstanbul.
- Ray H. Garrison - Eric W. Noreen (1997). *Managerial Accounting*. Irwin, U.S.A, s.181.
- Gordon S. (1999). *Improving Company Performance Through Supply Chain Management Practices*. USA: Lionheart Pub.Inc.
- Horngren, Charles T. - Walter T. Harrison (1992). Jr., *Accounting*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
- Kaplan R.S., “Integrating Shareholder Value with Activity-Based Costing with The Balance Scorecard”, *Balance Scorecard Report*, 3(1).
- Kehoe D. ve Boughton N. (2001). Internet Based Supply Chain Management: A Classification of Approaches to Manufacturing Planning and Control, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(4):516-524.
- Kovanci A.,(2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Lee H.L. ve Billington C., (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities, *MIT Sloan Management Review*, 33(3) : 65-73.
- Les Heitger - Pekin Ogan - Serge Matulich (1992) *Cost Accounting*. South - Western Publishing Co., Cincinnati Ohio, s.888.; C. Drury, a.g.e., s.275.
- Letricia G. Rayburn (1996). *Cost Accounting: Using a Cost Management Approach*, Times Mirror Higher Education Group, Inc., U.S.A., 1996, s.120.
- Lummus R.R., R.J. Vokurka ve K.L. Alber (1998).Strategic Supply Chain Planning, *Production and Inventory Management Journal*, 39(3):49-58
- Mersin D.N.,(2003). Lojistikte Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar, *International Logistics Congress, Proceedings*, 92-95.
- METZ Peter J. (2008). “Demystifying Supply Chain Management”, *Supply Chain Management Review*, 1998, (<http://www.manufacturing.net/scm>,10.03.2009)
- Neely A., J. Mills, K.. Platts, H. Richards, M. Gregory, M. Bourne ve M. Kennerly (2000). “Performance Measurement System Design: Developing and Testing A Process-Based Approach”, *International Journal of Operations and Production Management*, 2000, Vol: 20 (10), s. 1119-1145

- Ngwenyama O.K. ve Bryson N. (1999). Making the Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach to Analyzing Outsourcing Decision Problems, *European Journal of Operational Research*, 115:353.
- Pohlen Terrance L. Ve B. Jay Coleman (2005). Evaluating Internal Operations and Supply Chain Performance Using EVA and ABC, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring 2005; 70(2):46.
- Rappaport Alfred, (1987). "Linking Competitive Strategy and Shareholder Value Analysis", *The Journal of Business Strategy*, 7(4):58-67.
- Stevens G.C.(1989). Integrating the Supply Chain, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *Bradford*, 19(8):3-8.
- Stock James R. ve Douglas M. Lambert (2001). *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Irwin, 4th Edition, New York.
- Tanyaş M., (2002). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, *3gen Dergisi*, Sonbahar 2002:23-28.
- Tanyeri M.ve Barutçu S., (2003). Tedarik Zinciri Yönetiminin Etkinliğinin Arttırılmasında İnternetin Rolü, *International Logistics Congress, Proceedings*, 53-58.
- William D. Presutti Jr. (2003).Supply Management And E-Procurement: Creating Value Added in The Supply Chain, *Industrial Marketing Management*, Vol:32, s.219-220.
- Yaman Z.,(2001). Tedarik Zinciri Yönetiminde (SCM) Bilgisayar Yazılımları ve SCM'ye Geçiş Uygulamaları, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2001(1):132-150.
- Yilmaz C. ve Ecevit Z.,(2003). *Tedarikçiden Tedarik Zincirine*, III.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Kültür Üniversitesi, 432-438.

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE TEDARİKÇİ SEÇİMİ VE AHP İLE UYGULANMASI

Arzu ORGAN
Pamukkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
aorgan@pau.edu.tr

Serhat KARAGÖZ
Pamukkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
skaragoz_82@hotmail.com

ÖZET

Tedarikçi seçimi, çeşitli kriterleri içeren çok ölçütlü bir karar problemidir. Seçilecek olan tedarikçiyi diğer tedarikçilerden ayırmak için birbirleriyle aralarında kıyaslamaların yapılması mecburidir. Bunun içinde çok kriterli karar verme yöntemlerinden yararlanmak gerekir.

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan “Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)” tedarikçi seçim kriterleri arasında karşılaştırma yapmak için gerekli olan bir yöntemdir. Bu çalışma tedarikçi seçimi yapmak için AHP yöntemi kullanılmıştır.

Uygulamanın sonucuna ulaşmak için bilgisayar destekli “Expert Choice” programı kullanılmıştır. Kişilere uygulanan anketlerin verileri bu program yardımıyla sayısal değerlere çevrilmiş, her kriterin ağırlığı hesaplanmıştır. Sonuçta ağırlıklar tedarikçi alternatifleriyle birleştirilerek seçim gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Tedarikçi Seçimi, Çok Kriterli Karar Verme, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Tedarik Zinciri Yönetimi.*

1. GİRİŞ

İşletmeler müşterilerini anlamak ve isteklerini doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyattan karşılamak için müşterileriyle sürekli ve dinamik bir iletişim içinde olmalıdırlar. Müşterilerin isteklerinin gün geçtikçe artması, ürünlerin de yaşam sürelerinin kısalması işletmelerin, gün geçtikçe tedarik zinciri yönetimine olan ihtiyaçlarını arttırmaktadır. Önceleri üretim için gerekli olan bütün faaliyetler bir işletme tarafından yapılırken, bugün işletmeler küçülerek üretimden dağıtım, satın almadan pazarlamaya kadar pek çok alanda çok sayıda tedarikçi ile çalışarak, ürünlerin müşterilere ulaşmasında hız kazanmışlardır. Böylece kar oranları artmış, maliyetlerde de azalmalar olmuştur. Fakat yönetiminde karmaşıklıklaştığı gözlenmiştir.

İşletmeler tedarikçileri ile uyumlu çalışmalıdır. Eğer tedarikçi halkalarından bir tanesinde kopma olursa bütün zincirde bozulma olur. Bu da kalite, maliyet ve hızda bozulmalara neden olur. Bu sebeple işletmeler için tedarikçi seçim kararları çok önemlidir.

Tedarikçi seçimi probleminde birbiriyle çelişen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin hepsini göz önünde bulundurmanız gerekirse tedarikçi seçimi karmaşık bir hale gelir. Bu durumda klasik yöntemlerle tedarikçi seçim analizi yerine çok amaçlı karar verme yöntemleri kullanılmalıdır.

2. TEDARİKÇİ SEÇİMİ

Gelişen ekonomilerle birlikte işletmeler, rekabetçi yapılarını sürdürebilmek için üretim ve malzeme maliyetlerini azaltmak zorunda kalmışlardır. Satın almanın, toplam maliyet içerisindeki oranının çok yüksek değerlere ulaşması işletmeleri ürün ve/veya hizmet tedarik sürecine odaklanmalarına neden olmuştur. Böylece tedarikçi seçimi işletmeler açısından önemli hale gelmiştir. İşletmeler açısından tedarikçi seçim probleminin öneminin artması ile birlikte tedarikçi seçim probleminin çözümünde yararlanabilecek çok sayıda model ve yöntem geliştirilmiştir.

2.1. Tedarikçi Seçimi Problemi

İşletmeler için verilmesi zor olan kararlardan biriside tedarikçi seçimidir. İşletmelerin, belirledikleri özelliklerdeki sahip ürün üretme yeteneğine sahip tedarikçiler arasından hangilerinin seçileceği ise tedarikçi seçim problemi olarak tanımlanmaktadır (Özdemir 2007: 27).

Tedarikçi seçim problemi, işletmenin çalışacağı tedarikçi sayısının belirlenmesi ve alternatif tedarikçiler arasından en uygununun seçilmesi olmak üzere iki farklı yönden ele alınmaktadır (Benyoucef, Ding, Xie, 2003: 4). Çalışmamızda tedarikçi seçim problemi; alternatif tedarikçiler arasından işletmenin belirlediği ön koşulları karşılayan en uygun tedarikçinin seçilmesi olarak ele alınmıştır.

Tedarikçilerin mümkün olanın en iyisi şeklinde seçimi işletmenin başarısında ve karlılığında çok büyük bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, iş süreçlerini uygun hale getirmek ve daha fazla tasarruf için en uygun fiyat seçeneklerini kullanmak çoğunlukla gereklidir (Razzazi 2009: 736).

Tedarikçi seçimi maliyet, kalite, performans, teknoloji vb. birçok kriteri içeren önemli bir problemdir. Tedarikçi seçimi gündemimize geldiğinde öncelikle kendimize şu soruları sormamız gerekmektedir: “Tedarikçilerle ilişkilerimi nasıl düzenlemeliyim? Tedarikçimi nasıl değerlendirmeliyim? Tedarikçi seçim kriterleri nelerdir? Tedarikçi performans değerlendirme kriterleri nelerdir? Tedarikçimi kalite, maliyet, esneklik ve hız olarak istediğim seviyeye nasıl getirebilirim? Hangi alanlarda hangi sürelerle işbirliği yapmalıyız? Tedarikçi motivasyonunu artırmak için neler yapmalıyım, ödüllendirme türleri nelerdir?” (Filiz 2007: 2).

2.2. Tedarikçi Seçiminin Değerlendirilmesinde Çok Kriterli Karar Verme Modelleri ve AHP Modeli

Günümüzde yaşanan hızlı değişimler, işletmelerin karşı bulunduğu belirsizlikleri artırmış, işletme yönetimini daha karmaşık hale getirmiştir. İşletmelerin tercih edebileceği alternatiflerin artması da buna eklenince karar verme işlemi daha zor hale gelmiştir. Zengin bir karar verme sürecine sahip bir işletmede karar verme sadece bilgi toplama değil, aynı zamanda gelişmiş karar teknikleri yardımıyla karar vermek anlamına gelmektedir. Çok Kriterli Karar Vermede, kriterler arasında çelişki olması ve birbirini iyileştirmek için bir başkasından fedakarlık edilecek olmasından dolayı en iyi alternatifin seçimi zordur. Bu kriterler arasında uzlaşma sağlamak ve alternatifler arasından en uygun olanını seçmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir.

Tedarikçi seçim problemi, tedarikçilerin seçiminde birden çok kritere dayalı olarak karar vermeyi gerektirdiğinden, bir çok kriterli karar problemi yapısındadır. Tedarikçi seçim probleminin çözümünde: Analitik hiyerarşi süreci (AHP), doğrusal ağırlıklandırma, analitik ağ süreci, üstünlük yöntemleri, gibi çok kriterli karar verme metodlarının kullanılması mümkündür.

Analitik Hiyerarşi Süreci: AHP tedarikçi seçim probleminin çok amaçlı yapısına uymaktadır. Ayrıca karar vericinin tedarikçi seçiminde kullanılan kriterlerin önem ağırlıkları arasında ödünleşme yapmasına olanak vermektedir. AHP sağladığı bu önemli avantajlar nedeniyle tedarikçi seçim problemine, pek çok araştırmacı tarafından uygulanmıştır (Yazgaç, Barbarosoğlu, 1997: 14).

Kişiler çok faktörlü bir problemle karşılaştıklarında problemi hiyerarşik olarak bölümlere ayırırlar. Aslında karar verme işlemi, bir dizi istenen amacı gerçekleyen seçenekleri ağırlıklandırıp bunlardan amacımızı en iyi gerçekleştireni bulmaktan ibarettir. Bunun için kullanılan yöntemlerden biri AHP kapsamındaki ikili karşılaştırma yöntemidir.

İkili karşılaştırma terimi iki faktörün / kriterin birbirleriyle karşılaştırılması anlamına gelir ve karar vericinin yargısına dayanır. İkili karşılaştırmalar karar kriterlerinin ve alternatiflerin öncelik dağılımlarının kurulması için tasarlanmıştır. Eğer hiyerarşinin belirlenen düzeyi karşılaştırılacak n eleman içeriyorsa toplam $n(n-1)/2$ adet ikili karşılaştırma yapmak gerekir. Bu karşılaştırmalar matrisler şeklinde düzenlenir (Kuruüzüm, Atsan, 2001: 21).

Sonuç olarak AHP, karar teorisinde yaygın uygulama alanı bulan bir yöntem olup birbiriyle çelişen, ölçülebilir veya soyut kriterleri dikkate alan bir ölçme yöntemidir. AHP ile çok seviyeli karar yapıları kurularak ve çift karşılaştırma matrisleri oluşturularak kriterlerin ve seçeneklerin nitel olarak ağırlıkları belirlenir (Tokar, Özdemir, 2008: 63).

3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİKÇİ SEÇİMİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE YAPILMASI

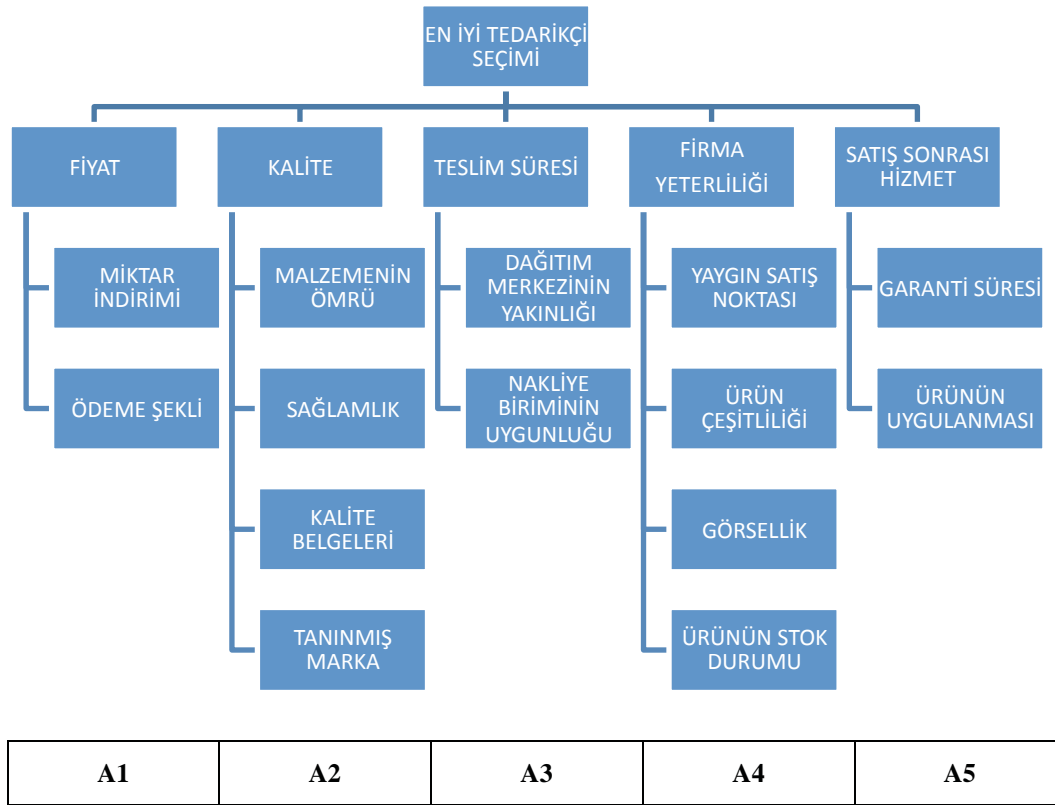
İnşaat sektörü tedarikçi sayısı bakımından oldukça geniş bir sektördür. Bunun için çok safhali tedarik zincirine dahil edilir. İnşaat her bölüm kendi içinde bir sektördür. Mesela beton sektörü; çimento tedarikçileri, betonun içindeki kimyasal maddelerin tedarikçileri vb. hepsi ayrı ayrı bir sektör haline gelmiştir. İşte bu tedarikçilerin düzgün bir biçimde yönetilmesi gerçekten zor bir işlemdir. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve yeni bilimsel yöntemlerin bulunması inşaat sektöründeki tedarikçilerinin yönetilmesini ve seçimini kolaylaştırmaktadır.

Geliştirilen karar destek sisteminin gerçek hayatta uygulanabilirliğini test etmek için, inşaat sektöründe, Denizli Belediyesi'nin yapmış olduğu toplu konutlarda uygulama yapılmıştır. AHP tekniği kullanarak tedarikçi seçim probleminin çözümü çeşitli adımlardan oluşmaktadır. Bunlar:

1.Adım: Problemin ayrıştırılması ve hiyerarşik yapının geliştirilmesi

Ana amaç en iyi tedarikçinin seçilmesi olmak üzere, tedarikçi seçim problemi aşağıdaki gibi hiyerarşik yapıda ayrıştırılır. Problem ayrıştırıldıktan sonra hiyerarşi yapı geliştirilir. Problem, ana amaç en iyi tedarikçinin seçilmesi olmak üzere, kriterler alt kriterler ve alternatifler olmak üzere 4 düzeye ayrılmıştır.

Şekil 3.1.:Tedarikçi Seçim Kriterleri



2. Adım: Aday tedarikçilerin belirlenmesi

Bu adımda Denizli Belediyesi, belirlemiş olduğu kriterler doğrultusunda aday tedarikçilere duyuruda bulunmaktadır. Aday tedarikçiler ise numunelerle birlikte seçim işlemini yapacak Proje yöneticilerine ürünlerini sunmaktadırlar. Bu ölçülerde A1, A2, A3, A4 ve A5 alternatifleri belirlenmiştir.

3. Adım: İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması

Aynı düzeyde yer alan elemanların bir üst seviyedeki elemana yaptığı katkıya göre ikili karşılaştırılma işlemi yerine getirilmiştir. Bir ikili karşılaştırma matrisinin satırında yer alan eleman ile sütununda yer alan elemanla amaca yaptıkları katkıya göre karşılaştırılmaktadırlar.

Bu adımda öncelikle ana amaç en iyi tedarikçi olmak üzere temel amaca göre kriterlerin ikili karşılaştırmaları yapılmıştır. Daha sonra kriterler dikkate alınarak alt kriterlerin ikili karşılaştırmaları gerçekleştirilmiştir. Son olarak alt kriterlere göre alternatiflerin ikili karşılaştırmaları yapılmıştır.

Proje yöneticisi ile yapılan anket uygulamasının verileri “expert choice” programı yardımıyla değerlendirilmiştir. anketlerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya kombine bir ikili karşılaştırmalar matrisleri çıkmıştır. Bu matrisler sırasıyla aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1: Ana Amaca Göre İkili Karşılaştırılma Matrisi

En iyi tedarikçi seçimi	Fiyat	Kalite	Teslim süresi	Firma yeterliliği	Satış sonrası hizmet
Fiyat	1	1/ 4.217	1/ 3.556	1/ 6.257	1/ 1.442
Kalite		1	5	1.4422	6.0822
Teslim süresi			1	1/ 2.080	1
Firma yeterliliği				1	2.4662
Satış sonrası hizmet	tutarlılık:0.05				1

Tablo 3.1’e göre, ana kriterlerin sıralanışı, kalite, firma yeterliliği, teslim süresi, satış sonrası hizmet ve fiyattır. Bu da kalitenin ne kadar önemli olduğunu bize göstermektedir. Karşılaştırma matrisi tutarlıdır.

Tablo 3.2: Fiyat Ana Kriterinin Alt Kriterleri İkili Karşılaştırma Matrisi

Fiyat	Miktar indirimi	Ödeme şekli
Miktar indirimi	1	2.9240
Ödeme şekli	tutarlılık:0.00	1

Tablo 3.2’de fiyat açısından incelediğimizde miktar indirimi ödeme şekline göre daha önemli olmaktadır. Karşılaştırma tutarlıdır.

Tablo 3.3: Kalite Ana Kriterlerinin Alt kriterleri İkili Karşılaştırma Matrisi

Kalite	Malzemenin ömrü	Sağlamlık	Kalite belgeleri	Tanınmış marka
Malzemenin ömrü	1	1/ 1.7099	1/ 2.4662	1/ 1.4422
Sağlamlık		1	1	1
Kalite belgeleri			1	1.9129
Tanınmış marka	tutarlılık:0.01			1

Tablo 3.3’de kalitenin alt kriterlerinin karşılaştırmasında kalite belgesi birinci sırayı almaktadır. Denizli Belediyesi tedarikçilerini seçerken kalite belgelerine önem vermektedir. Matris tutarlıdır.

Tablo 3.4: Teslim Süresi Ana Kriterinin Alt Kriterleri İkili Karşılaştırma Matrisi

Teslim süresi	Dağıtım merkezinin yakınlığı	Nakliye biriminin uygunluğu
Dağıtım merkezinin yakınlığı	1	1.7099
Nakliye biriminin uygunluğu	tutarlılık:0.00	1

Tablo 3.4’de dağıtım merkezinin yakınlığı nakliye biriminin uygunluğuna göre daha önemlidir. Matris tutarlıdır.

Tablo 3.5: Firma Yeterliliği Ana Kriterinin Alt Kriterleri İkili Karşılaştırma Matrisi

Firma yeterliliği	Yaygın satış noktası	Ürün çeşitliliği	Görsellik	Ürünün stok durumu
Yaygın satış noktası	1	1/ 4.2171	1/ 4.2171	1/ 4.2171
Ürün çeşitliliği		1	1/ 1.4422	1/ 2.0800
Görsellik			1	1
Ürünün stok durumu	tutarlılık:0.02			1

Tablo 3.5’de ürünün stok durumu ilk sıradadır. Denizli Belediyesi yapmış olduğu inşaat işlerinde malzeme sayısının tedarikçide yeteri kadar olmasına önem vermektedir. Matris tutarlıdır.

Tablo 3.6: Satış Sonrası Hizmet Ana Kriterinin Alt Kriterleri İkili Karşılaştırma Matrisi

Satış sonrası hizmet	Garanti süresi	Ürünün uygulanması
Garanti süresi	1	2.9240
Ürünün uygulanması	tutarlılık:0.00	1

Tablo 3.6’da garanti süresi ürünün uygulanması kriterinden daha önemlidir. Bu matris tutarlı görülmektedir.

Tablo 3.7: Kriterlerin Ağırlıklarına Göre Sıralanışı



Tablo 3.7’ye göre kalite kriteri birinci sıradadır. Çünkü ağırlık bakımından diğerlerinden fazladır. Bundan sonraki aşamada alt kriterlerin alternatif tedarikçilerle kıyaslaması yapılmıştır.

Alt kriterlere göre alternatiflerin ikili karşılaştırmalarında tablolara bakıldığında A1’in üstün olduğu görülmektedir. Çalışmada görsellik alt kriterinde A2 birinci sırayı almıştır. Fakat bu A1 tedarikçisinin seçiminde bir etkide bulunmamıştır. Genel sıralama A1, A2, A5, A4 ve A3 olmuştur.

4. Adım: Ağırlıkların hesaplanması

Expert Choice programı yardımıyla, anketl sonuçlarının programa girilmesiyle ağırlıklar hesaplanmıştır. 3. adımda oluşturulan matrisler önem ağırlığı matrisleridir.

5. Adım: Tutarlılıkların kontrol edilmesi

İkili karşılaştırma matrisinin tutarlılığının ortaya konmasında, tutarlılık oranından yararlanılır. Bu hesaplamada ikili karşılaştırma matris boyutuna (kriter sayısı) bağlı olarak hesaplanmış rassal indeks değerlerinden oluşan tablo kullanılır. İkili karşılaştırma matrisi için bulunan tutarlılık oranı 0,10’ dan küçük ise matrisin tutarlı olduğu kabul edilir. Aksi durumda ikili karşılaştırma matrisindeki tutarsızlık yüksektir ve karar vericinin daha tutarlı bir matris elde etmek için ikili karşılaştırma sonuçlarını gözden geçirmesi önerilir.

Tablo 3.8: Rassal İndeks Tablosu

Boyut(n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(R.I.)Rassal İndeks	0	0	0,58	0,90	1,12	1,25	1,32	1,41	1,45	1,49

Kaynak: Saaty a.g.e.57

Tutarlılık oranı, hesaplanarak üst limit olan 0.10 değerinin altında olduğu görülmektedir. Böylece anket uygulamasının sonucunun tutarlı olduğu kabul edilmiştir. Örneğin tablo 3.3’de, kalite ana kriterlerinin alt kriterleri ikili karşılaştırma matrisinde gösterildiği gibi tutarlılık oranı 0.01’dir. Tutarlılık oranları her tablonun altında yer almaktadır. Tüm tablolara baktığımızda tutarlılık oranları 0.10’nun altında olduğu görülmektedir.

6. Adım: Sentez aşaması

Sentez aşamasında, alternatiflerin kriterlere göre hesaplanan önem ağırlıkları birleştirilmekte ve amaç üstündeki toplam önem ağırlıklarına ulaşılmaktadır (Saaty 1986: 842).

Tablo 3.9: Tedarikçi Ağırlıklarının Sıralanışı

Toplam ağırlıklar dikkate alındığında, en yüksek değerlendirme puanını (0.420) A1 kodlu tedarikçinin aldığı görülmektedir. Puanlara göre tedarikçiler, A1, A2, A5, A4, A3 şeklinde sıralanmıştır. Bu sıralama dikkate alınarak Denizli Belediyesi yöneticilerince belirlenen kriterler ölçüsünde en uygun tedarikçinin A1 olduğu karar verilmiştir. Bu sonuca göre karar vericilerin tedarikçi seçimini A1'den yana yapmaları önerilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında TZY' nde tedarikçi seçiminin AHP modeli yardımıyla yapılması konusunda bir uygulama çalışması hazırlanmıştır. Çalışmanın uygulaması ise Denizli Belediyesi'nin toplu konutlarında seramik ve fayans tedarikçisi seçimi ele alınmıştır.

AHP yönteminin kullanılması ile, seçim kriterlerinin ikili karşılaştırmaları yapılarak sayısal değerlere dönüştürülmeleri sağlanmış, böylece kriterlerin birbirlerine göre üstünlükleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada en baskın olan ana kriter kalite saptanmıştır. Karar verici proje yöneticileri seçimlerini yaparken önceliği kaliteye vermişlerdir.. Daha sonra firma yeterliliği kriteri gelmiştir. En son olarak da fiyat kriteri seçilmiştir. Bunun anlamı, proje yöneticileri seçimlerini yaparken maliyet esaslı seçim yapmamışlardır.

Alternatifler karşılaştırıldığında A1 alternatifinin öne çıktığı görülmektedir. Bu da seçim kriterleri ağırlıklarının en iyi yansıtıldığı alternatiftir. Eğer Denizli Belediyesi A1 tedarikçisinden mamul satın alırsa kalite bakımından en yüksek değeri elde eder. Malzemenin ömrü, malzemenin sağlamlığı, malzemeye ait kalite belgeleri, ürünün tanınmış kaliteli bir marka olması gibi kalite alt seçim kriterlerini AHP tekniğine göre değerlendirdiğimizde en uygun tedarikçi A1 tedarikçisi olmuştur. Kalitenin yüksek olması da müşteri memnuniyetini artırır. Dolayısıyla evlerin satışı hızlı olacaktır.

Tedarikçi seçim kriterleri arasından en önemli diğer kriter firma yeterliliği olmuştur. Daha sonra satış sonrası hizmet, teslim süresi olmuştur. En son olarak da fiyat kriteri belirlenmiştir. Yine tüm kriterleri göz önüne aldığımızda A1 tedarikçisi Denizli Belediye'si için en uygun seramik tedarikçisidir. Böylece, Denizli Belediye'si seramik tedarikçi seçimini yaparken A1 tedarikçisini seçerse en optimum kararı vermiş olur.

KAYNAKÇA

- Barbarosoğlu G., Yazgaç T. (1997). *An Application of the Analytic Hierarchy Process to the Supplier Selection Problem*, Production and Inventory Management Journal,
- Benyoucef L., Ding H., Xie X. (2003). *Supplier Selection Problem: Selection Criteria and Methods*.
- Filiz A., (2004). *Ürün Geliştirme*, www.bilgiyonetimi.org. adresinden 21.12.2008 tarihinde alınmıştır.
- Kuruüzüm A., Atsan N. (2001). *Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, sayı.1.
- Tokar B.F., Özdemir R.G. (2008). *Tedarikçi Seçimi için Analitik Hiyerarşi Süreci ve Hedef Programlama Bütünleşik Yaklaşımı*, VIII. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu.
- Özdemir A, (2007). *Tedarikçi Seçiminde Karar Modelleri ve Bir Uygulama Denemesi* (Basılmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Saaty, Thomas L. (1986). *Axiomatic Foundation Of The Analytic Hierarchy Process*. Management Science.

Saaty, T. , (2001). *Models, methods, concepts and applications of the analytic hierarchy*, Kluwer Academic Publishers.

Razzazi M., Bayat M.,(2009). *Proceeding of World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol.38.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE AŞIRI İŞ YÜKÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ-AİLE VE AİLE- İŞ ÇATIŞMASINA ETKİSİ

Ömer TURUNÇ
KHO Dekanlığı, Sis.Yön.Bil. Böl.
oturunc@kho.edu.tr

Mazlum ÇELİK
KHO Savunma Bil. Enstitüsü
mcelik@kho.edu.tr

ÖZET

Çalışanlara işletmelerinden yansıyan etkilerin iş ve aile rollerine olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir. Çalışanların iş-aile(İAÇ) ve aile iş çatışması(AİÇ) yaşaması örgütsel başarımda olumsuz etkilere neden olabilir. İş aile ve aile iş çatışmasının azaltılmasında etkili olduğu düşünülen değişkenlerden algılanan örgütsel destek(AOD) ve aşırı iş yükü(AİY) faktörlerinin çok yönlü olarak analiz edilmesi bu çalışmanın temel amacıdır. Araştırma kapsamında Savunma sektöründen ele alınan örneklem üzerinde hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile AOD ve AİY'nin İAÇ ve AİÇ üzerindeki bireysel ve toplu etkileri ve AİY'nin aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda AOD ve AİY'nin İAÇ ve AİÇ üzerinde anlamlı etkileri olduğu ile AİY'nin İAÇ'ye AOD'nin etkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek (AOD), Aşırı iş Yükü (AİY), İş-Aile Çatışması (İAÇ), Aile-İş Çatışması (AİÇ)

1.GİRİŞ

Çalışanların beklentileri çalışma şartları ve konjonktürle birlikte sürekli değişmektedir. Çalışanların beklentilerinin karşılanması verimliliğin artırılmasında temel unsurlardan bir tanesidir. Ekonomik ve fiziki şartlar gibi hijyen faktörlerin yanında motivasyon faktörleri işgücü verimliliğinin artırılmasında gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

Çalışanların iş yaşamından aile ortamına yansıyan unsurların oluşturduğu rol çatışmaları işgücü performansını etkilemektedir. Yoğun çalışma temposuyla birlikte artan aile ihtiyaçları zaman zaman çatışmalara neden olabilmektedir. Benzer şekilde ailen işe yansıyan sorunlar çalışma yaşamını etkilemekte ve performansı düşürebilmektedir. Ailenin yapı ve beklentilerinde yaşana değişim yoğun iş yaşamı beklentileri ile çelişince çeşitli çatışmalar yaşanabilmektedir. İşten aileye ve aileden işe yansıyan çatışmaların azaltılması pek çok çalışan tutumunun düzenlenmesinde ve verimliliğin artırılmasında önemli bir öncül görevi görebilecektir.

Çalışanlarca algılanan örgütsel destek önemli bir motivasyon faktörüdür. İşgücü beklentilerinden önemli bir tanesi olan örgütsel desteğin performansı artıran pek çok çalışan davranışının öncülü olduğu düşünülmektedir. Örgütsel desteğin iş ile çalışan uyumunun sağlanmasında önemli bir rol üstlenmesi bu konuda yapılan çalışmalarda artışa neden olmuştur.

Yoğun çalışma şartları, artan maliyetler ve yoğun rekabet iş sahiplerini çok çeşitli arayışlara sürüklemektedir. Maliyetlerin azaltılmasında önemli bir faktör olan işgücü sayısının azaltılması işlerin çalışanlara paylaştırılmasında hatalara neden olan faktörlerden bir tanesidir. Aşırı iş yükü çalışanlarda çeşitli sorunlara yol açabilmekte bu ise işletme beklentilerinden en temel olan iş performansında düşüşe neden olabilmektedir. Bu kapsamda aşırı iş yükü algısının önlenmesi için iş yükü planlamalarında yapılan düzenlemelerin örgütsel davranışta önemli sonuçlarının olabileceği düşünülmektedir.

Kuramdan yola çıkarak, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile aşırı iş yükünün örgüt başarımda etkisi olan pek çok faktörün öncülü olduğu düşünülen iş-aile ve aile- iş çatışmasına etkilerini yapısal eşitlik modeli ile belirlemek bu araştırmanın temel amacıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanlar organizasyondan beklentileri karşılandığı sürece yüksek performans göstermektedir (Organ, 1977). Algılanan örgütsel destek; örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986, 500). Bu bakış açısı ile algılanan örgütsel destek Blau'nun (1964) sosyal etkileşim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirmektedir.

2.2. Aşırı İş Yükü

Yazında üç çeşit role stresine rastlanmaktadır. Bunlar, rol çatışması, rol belirsizliği ve Aşırı iş yüküdür (Kahn ve Byosiore, 1990). Aşırı iş yükü çalışanların yaşamlarındaki sorumluluk ve taahhütlerden dolayı içinde bulundukları zaman baskısının bir ifadesi olarak tanımlanabilir. (Reilly, 1982). İşletmenin çalışanlardan beklentilerinde yaşanan artış çalışanların çalışma yaşamında ve özel yaşamındaki rollerinde çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir. Aşırı iş yükü 1990 yıllarla birlikte değişen ve yoğunlaşan çalışma yaşamıyla birlikte iş ve aile kapsamında önemli bir çatışma kaynağı haline gelmiştir. (Jones vd., 2007) Yüksek iş beklentileri çalışanların iş başarımları için kişisel zamanlarını da kapsamış bu da çalışanlarda aşırı iş yüküne neden olmuştur.(Duxbury ve Higgins, 2001).

2.3. İş-Aile ve Aile- İş Çatışması

İş-aile yaşam çatışmasının birinci boyutunu oluşturan iş-aile çatışması (Work-family conflict), bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya işten aileye yönelik olan çatışma türüdür (Frone ve Cooper, 1992: 728). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar; iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasından daha fazla yaşandığını ortaya koymuştur (Kinnunen vd., 2004; Frone ve Cooper, 1992).

İş-aile yaşam çatışmasının ikinci boyut olarak değerlendirilen aile-iş çatışması (Family-work conflict), ailenin iş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya aileden işe yönelik olan çatışma durumlarını ifade etmektedir (Voydanoff, 2005).

3. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, AŞIRI İŞ YÜKÜ, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE AİLE-İŞ ÇATIŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. Algılanan Örgütsel Destek ile Aşırı İş Yükü, İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması Arasındaki İlişkiler

Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile iş-aile ve aile iş çatışması arasında anlamlı ilişkiler olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin düşük olduğunu gösteren sonuçlara ulaşılmıştır (Casper vd., 2002; Erdwins vd., 2001; Foley vd., 2005; Shaffer vd., 2001). Aile- iş çatışması ile algılanan örgütsel destek arasında da benzer bir ilişki görülmesine rağmen (Foley vd, 2005) ilişki olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Shaffer vd., 2001).

Bu araştırmada da mevcut yazından yola çıkılarak çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile, aile-iş çatışma düzeyleri ve aşırı iş yükü üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bu maksatla test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek iş-aile çatışma düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek aile-iş çatışma düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek aşırı iş yükünü negatif ve anlamlı olarak etkiler.

3.2. Aşırı İş Yükü ile İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması Arasındaki İlişkiler

Aşırı iş yükü kişinin rolüne dayalı stres kaynaklarından iş çevresine en ciddi ve hızlı zarar veren bir stres kaynağıdır. (Paoli ve Merllie, 2005; Davidson ve Sutherland, 1992; Love ve Edwards, 2005).

Klein (2007) yapmış olduğu bir araştırmada çalışanların algıladıkları aşırı iş yükünün iş aile çatışma düzeyi ile aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Foley (2005) araştırmasında AİY ile hem İAÇ hem de AİÇ arasında aynı yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir.

Aşırı iş yükü ile iş aile ve aile iş çatışması ilişkisini belirlemeye yönelik yeterli araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak aşırı iş yükünün bir stres kaynağı olduğundan hareketle aşırı iş yüküne sahip çalışanların iş ve aile rolleri arasında çatışmalar yaşanabileceği düşünülmüştür. Bu varsayımın kanıtlanması maksadıyla oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 3: *Aşırı iş yükü çalışanların iş-aile çatışma düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 4: *Aşırı iş yükü çalışanların aile-iş çatışma düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 6: *Aşırı iş yükü çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile çatışma düzeylerine etkisine aracılık eder.*

Hipotez 7: *Aşırı iş yükü çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin aile-iş çatışma düzeylerine etkisine aracılık eder.*

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Örneklemi

Çalışma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma sektörü çalışanları (özel) oluşturmaktadır. Bu örnekleme toplam 350 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 185 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 220 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 180'si geri dönmüş, 172 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %18 kadın (n=31), %82'si (n=141) erkektir. Çalışanların %14,5 (n=25) lise, %40,1 (n=69) üniversite, %45,4'ü de (n=88) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Araştırmaya katılanların %59,3'ü (n=102) evli, %40,1'i (n=69) bekar ve %0,6'sı da (n=1) diğer medeni hale sahiptir. Ayrıca çalışanların %47,7'sinin (n=82) çocuğu vardır.

4.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışanların iş- aile ile aile- iş çatışmasına algılanan örgütsel destek ve aşırı iş yükü etkisini ve aşırı iş yükünün aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ölçeğin Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerleme çalışması yapılarak kullanılan hali kullanılmıştır. Bu çalışmada Stassen ve Ursel (2009)'ın çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ancak 1 maddenin faktör yükünün düşük olduğu (Madde 9) belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 9 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .53 ile .88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos 6.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .45 ile .88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

Aşırı İş Yükü Ölçeği: Çalışanların algıladıkları aşırı iş yükünü belirlemek maksadıyla Michigan örgütsel değerlendirme ölçeği(MOAQ; Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1983) kullanılmıştır. Bu çalışmada Klein (2007)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. SPSS 16.0 paket programıyla yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 9 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .41 ile .83 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .40 ile .70 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .66 olarak bulunmuştur.

İş-Aile Çatışması Ölçeği: İşgörenlerin yaşadıkları iş- aile-çatışması seviyelerinin ölçülmesinde Netenmeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen iş-aile yaşam çatışması ölçeğinin iş- aile çatışması boyutunu ölçen maddeleri kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .65-.89 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .91 olarak tespit edilmiştir.

Aile-İş Çatışması Ölçeği: İşgörenlerin yaşadıkları aile-iş çatışması seviyelerinin ölçülmesinde Netenmeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen iş-aile yaşam çatışması ölçeğinin aile iş çatışması boyutunu ölçen maddeleri kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .67-.86 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .88 olarak tespit edilmiştir.

4.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 16 ve Amos 6.0 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları örgütsel destek, aşırı iş yükü, iş-aile çatışması ve aile- iş çatışmasına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Algılan Örgütsel Destek(AOD)	3.2	.78	(.88)			
2. Aşırı iş Yükü (AİY)	2.7	.77	-.21**	(.66)		
3. İş-Aile Çatışması(İAÇ)	2.8	1.04	-.36**	.42**	(.91)	
4. Aile-İş Çatışması(AİÇ)	2.0	.80	-.21*	.09	.32**	(.88)

*p< .05 ** p< .01 () Güvenirlik

Tablo 1 ‘de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen değişkenlerden AİY-AİÇ hariç diğer tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Değişkenler arası korelasyon analizinden sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ve AİY ‘nün AOD ile İAÇ ve AİÇ arasında aracılık rolü üstlenip üstlenmediği araştırılmıştır. Bu maksatla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Bu kapsamda çalışanlarda aşırı iş yükünün aracılık rolünü belirlemek amacıyla, algılanan örgütsel destek, aşırı iş yükü ile iş-aile ve aile- iş çatışması arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada yaş, cinsiyet ve medeni hal kontrol değişkenleri ile birlikte bağımsız değişken algılanan örgütsel destek ile aracı değişken rolü araştırılan aşırı iş yükü üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda AÖD’ nin AİY’ yi ($\beta = .20, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

İkinci aşamada ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan İAÇ ve AİÇ üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Analiz sonucunda sadece AÖD’nin değişkeninin İAÇ’yi ($\beta = -.34, p < .01$) AİÇ’yi ($\beta = -.23, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Aracılık etkisi ön şartını sağlanmasının ardından üçüncü aşamada aracı değişken AİY de dâhil edilerek analize devam edilmiştir. Analiz sonucunda AİY’nin de AÖD’ nin bağımlı değişkenler İAÇ ve AİÇ üzerindeki etkilerinin araştırıldığı sürece dâhil edilmesiyle AÖD’nin İAÇ ve AİÇ üzerindeki etkisinde regresyon katsayısı düşerken AİY’nin İAÇ’ye etkisinin anlamlı olduğu ancak AİÇ’ye etkisinde anlamlılığını kaybettiği gözlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle AİY’nin AOD’in İAÇ’ye etkisinde kısmi aracılık rolünün bulunduğu ancak AİÇ’ye etkisinde aracılık rolü bulunmadığı belirlenmiştir.

Tablo 2: Aracılık Testi Sonuçları

	β		
	AİY	İAÇ	AİÇ
Test 1			
Yaş	.07		
Cinsiyet	-.09		
Medeni Hal	.03		
AÖD	-.20**		
R^2	.06		
Uyarlanmış R^2	.04		
	($F=2,5^*$)		
Test 2			
Yaş		.10	-.01
Cinsiyet		-.08	.11
Medeni Hal		.03	.06
AÖD		-.34**	-.23**
R^2		.14	.06
Uyarlanmış R^2		.12	.04
		($F=6,9^{**}$)	($F=2,8^*$)
Test 3			
Yaş		.07	-.02
Cinsiyet		-.05	.11
Medeni Hal		.02	.06
AÖD		-.27**	-.21**
AİY		.35**	.06
R^2		.26	.07
Uyarlanmış R^2		.24	.04
		($F=11,6^{**}$)	($F=2,3^*$)

* $p < .05$ ** $p < .01$

Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde tablo 3’de verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve aşırı iş yükünün iş-aile çatışması üzerindeki etkisini araştıran H1, H2 ve H3 ve AÖD’nin AİY’ ne etkisini araştıran H5 hipotezleri desteklenmiştir. Bununla birlikte çalışanların iş aile çatışmasına algıladıkları örgütsel desteğin etkisinde aşırı iş yükünün aracılık etkisini araştıran H6 hipotezi de kısmen destek bulmuştur. Buna karşın çalışanların aşırı iş yükünün AİÇ’ye etkisini araştıran H4 ve çalışanların aile-iş çatışmasına algıladıkları örgütsel desteğin etkisinde aşırı iş yükünün aracılık etkisini araştıran H7 hipotezi de desteklenmemiştir. Sonuç olarak araştırılan yedi hipotezden beşi destek bulmuştur.

Tablo 3: Hipotez Testi Sonuçları

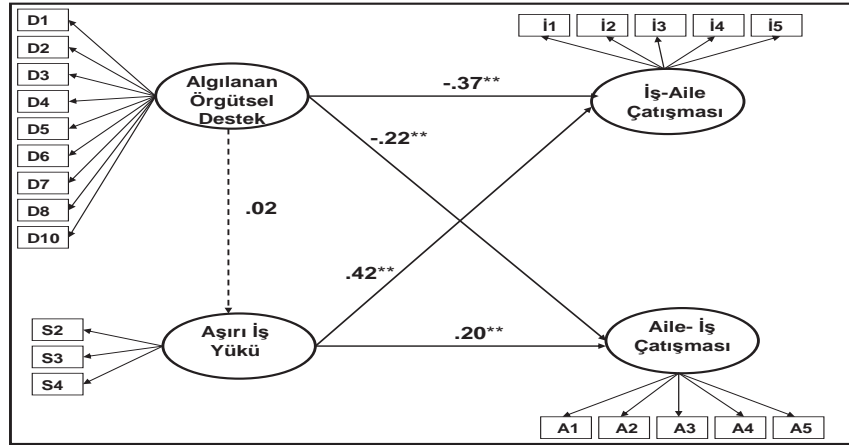
	Hipotez	Yol Katsayısı	Sonuç
H1	AÖD → İAÇ	-.34**	KABUL
H2	AÖD → AİÇ	-.23**	KABUL
H3	AİY → İAÇ	.35**	KABUL
H4	AİY → AİÇ	.06	Desteklenmedi
H5	AÖD → AİY	-.20**	KABUL
H6	AÖD’ in İAÇ’ye etkisinde AİY’nin aracılık etkisi vardır.	Kısmi	KABUL
H7	AÖD’ in AİÇ’ye etkisinde AİY’nin aracılık etkisi vardır.	Yok	Desteklenmedi

* $p < .05$ ** $p < .01$

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ardından tüm değişkenlerin aynı anda modele sokulmasıyla etkilerin nasıl olacağını ya da tüm araştırma değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinde en uygun yolun hangisinin olduğunu belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurularak etkiler ve uyum iyiliği değerleri belirlenmiştir.

Çalışanların iş aile ve aile iş çatışma düzeyine algılanan örgütsel destek ve aşırı iş yükünün etkilerini belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 1’de verilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI (Goodness of fit index) değerinin .89, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .86, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .90, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .89, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .88, CMIN/DF değerinin 2.05 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.07 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA degerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamında verinin iyi uyum iyiliği değerleri ve standarda yakın değerler verdiği için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğunu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998). Analiz sonuçları incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin ve aşırı iş yükünün örgütsel iş- aile çatışması ve aile- iş çatışmasını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın örgütsel desteğin ve aşırı iş yükünün üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Şekil 1: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları



*p< .05 ** p< .01

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile algılanan örgütsel destek, aşırı iş yükü, iş-aile çatışması ve aile- iş çatışması arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla Ankara’da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma sanayi firmalarının çalışanları (özel) üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve algılanan örgütsel desteğin aşırı iş yükünü aracılığıyla iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması üzerindeki etkileri oluşturulan bir model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde hem hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre (ayrı ayrı) hem de yapısal eşitlik modeline göre (toplu) çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile çatışması ve aile iş çatışması düzeyini anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Casper vd., 2002; Erdwins vd., 2001; Foley vd., 2005; Shaffer vd., 2001). Benzer şekilde çalışanların aşırı iş yükünün iş-aile çatışması düzeyini hem regresyon hem de yapısal eşitlik modeline göre anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu da benzer çalışmalarla uyumludur (Klein, 2007); Jones vd., 2007).

Benzer şekilde çalışanların aşırı iş yükünün aile- iş çatışması düzeyini yapısal eşitlik modeline göre anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu da benzer çalışmalarla uyumludur (Klein (2007); Jones vd., 2007). Ancak regresyon analizinde AIY’nin AIÇ’yi anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Bu nedenle AIY’nin AIÇ’ye etkisinin tüm değişkenlerin birlikte olduğu durumda anlamlı olduğu

söylenbilir. Benzer Şekilde AOD'nin AİY'nü regresyon analizine göre anlamlı olarak etkiliyor olmasına rağmen değişkenlerin toplu olarak analiz edildiği yapısal eşitlik modelinde bu etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bunun nedeninin AİY'nin AOD ile bağımlı değişkelerden birisi arasında aracılık etkisi olmasından dolayı olabileceği değerlendirilmiştir.

Aşırı iş yükünün çalışanların iş-aile ve aile-iş çatışmasına algıladıkları örgütsel desteğin etkisinde aracılık rolü üstlenip üstlenmediği Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılarak araştırılmış ve yalnızca AOD'nin İAÇ'ye etkisinde kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, ele alınan örnekleme çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve aşırı iş yükünün iş-aile ve aile çatışması üzerinde etkisinin olduğu, aşırı iş yükünün algılanan örgütsel desteğin iş-aile çatışmasına etkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu etkilerin görüldüğü yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlarda olduğu tespit edilmiştir.

Savunma sektöründeki nitelikli personelin pek çok çıktı tutumunda öncül olduğu bilinen iş-aile ve aile- iş çatışmasında örgütsel desteğin azaltıcı, aşırı iş yükünün artırıcı etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle çalışanlara desteğin artırılması ve aşırı iş yükünün azaltılmasıyla iş-aile ve aile-iş çatışması düzeyinin azaltılabileceği belirlenmiştir. Yönetici ve liderlerin yönetim süreçlerinde bu konuya önem vermelerinin örgütsel başarımda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss.1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., ve Klesh, J. (1983). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. in S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, ve C. Camman (Eds.). *Assessing Organizational Change: A Guide To Methods, Measures, and Practices* (ss. 71-138). New York: Wiley-Interscience.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., ve Erdwins, C. J. (2002). Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, ss. 99-108.
- Davidson, M.J. ve Sutherland, V.J. (1992). Stress and Construction Site Managers: Issues for Europe. *Employee Relations*, 14(2). ss.25-39.
- Duxbury, L, Higgins, C. (2001). Work Life in The New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go?. Discussion Paper, Vol. W12. *Canadian Policy Res Networks*; October.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, ss.500-507.
- Erdwins, C.J. (2001).The Relationship Of Woman's Role Strain To Social Support, Role Satisfaction, And Self-Efficacy. *Family Relation*; 50, ss.230-238
- Foley, S., Hang-Yue, N. Lui, S., (2005). The Effects Ofwork Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22: 237-256.
- Frone, M. R. ve Cooper, M. L. (1992). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?, *Journal of Organizational Behavior*, 13(7). December.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D. , Roberts, J. (2007). The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance. *Journal of Business Research*, 60, ss. 663-671.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.

- Kahn, R. L., ve Byosiore, P. (1990). Stress in Organizations. in M. D. Dunnette ve L. M. Hough (1990). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, ss. 571 – 650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kinnunen, U., Geurts, S. ve Mauno, S. (2004). Work-to-Family Conflict and Its Relationship With Satisfaction and Well-Being: A One-Year Longitudinal Study on Gender Differences, *Work ve Stres*, January-March, 18(1).
- Klein, R. H. ((2007). *The “Dark Side” of OCB: Examining The Relationship Between Citizenship Behavior and Work-To-Family Conflict*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida.
- Kline, R. B., (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Love, P. ve Edwards, D. ((2005). Taking The Pulse of UK Construction Project Manager’s Health: Influence of Job Demands, Job Control and Social Support on Psychological Wellbeing. Engineering, *Construction and Architectural Management*, 12(1). ss.88–101.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. ve Mcmurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*, 80.
- Organ, D.W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction- Causes- Performance Hypothesis, *Academy of Management Review*, 2: 46-53
- Paoli, P., ve Merllie’ , D. (2001). *Third European Survey on Working Conditions (2000. Luxembourg:Eurofound (European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions). Office for Official Publications of The European Communities.*
- Reilly, MD. (1982). Working Wives And Convenience Consumption. *Journal Consum Res*;8, ss. 407–425.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Shaffer, M.A., Harrison D. A., Gilley K.M., Luk, D.M., (2001). Struggling For Balance Amid Turbulence on International Assignmint: Work- Family Cconflict, Support and Commitment. *Journal of Management*, 27. ss. 99-121
- Stassen, M. ve Ursel, N.D., (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82.201–220.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- Voydanoff, P. (2005) Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Perceived Stres, *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 10, No. 4.

İŞ – AİLE ÇATIŞMASININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Celalettin SERİNKAN
Pamukkale Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
cserinkan@pau.edu.tr

Öznur TORAMAN
Ankara Üniversitesi
İktisat Bölümü
toramanoznur@hotmail.com

ÖZET

Bireyin iş ve aile alanlarında üstlendiği rollerin uyumsuzluğu, roller arası çatışma sorunlarını beraberinde getirmektedir. İş- aile çatışması kişinin bireysel örgütsel ve genel anlamda tüm hayatını etkileyen unsurlar içermektedir. İş-aile rol çatışmalarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış bu araştırma, üç ölçek ve 19 demografik özelliğe ilişkin sorudan oluşan bir anket çalışması ile incelenmiştir. Anket formları, örnekleme oluşturan Devlet Hava Meydanları İşletmesi hava trafik kontrolörleri tarafından doldurulmuş ve SPSS 11.5 istatistiksel analiz programına aktarılmıştır. Veriler t testi, Anova ve pearson korelasyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; iş-aile ve aile-iş rolleri arasındaki çatışmalar düşük, örgütsel bağlılık ise yüksek çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: İş Aile Çatışması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Trafik Hava Kontrolörleri

1. GİRİŞ

İş ve aile rolleri insan hayatında en çok zaman ve emek harcanan rollerdir. İş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin uyumsuz olması iş ve aile rolleri arasında çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır. Teknolojideki hızlı gelişme, sanayileşmenin artması, siyasal ve ekonomik alandaki değişimler; toplumsal yapının, aile yapısının, aile içi ilişkilerin ve bireyin yerine getireceği rollerin farklılaşmasına sebep olmuştur. Özellikle son yıllarda kadınların çalışma hayatına katılım oranındaki artış ve bununla birlikte ortaya çıkan çift gelirli ailelerin etkisiyle ev içerisindeki cinsiyete dayalı iş bölümünde bazı değişimler yaşanmaya başlamıştır. Kadının çalışma yaşamına katılımı ile birlikte ev ve iş rolünü aynı anda üstlenmek durumunda kalması; erkeklerin ev ile ilgili sorumlulukları kadınlarla paylaşma yükümlülüğünü ortaya çıkarmıştır. Aile içerisinde değişen roller arası bölüşüm, çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasını ön plana çıkarmaya başlamış; iş-aile hayatının dengelenmesiyle ilgili alternatif çözüm yolları araştırılmaya başlanmıştır. İş-aile çatışmalarının çözümüne yönelik olarak devlete, örgütlere, sosyal kuruluşlara ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı sektör ve örgütlerde yapılacak çalışmalarla; çatışmaların kişisel, ailevi, örgütsel neden ve sonuçlarının tespit edilmesi, ilgili kuruluşlarca çözüme yönelik politikaların düzenlenmesi ve bu politikaların örgütlerce uygulanması gerekmektedir.

2. TEORİK KAPSAM

Rol davranışları, fertlerin sahip oldukları statülerin bir gereği olarak içinde yer aldıkları grubun kendilerinden yapmalarını bekledikleri tavır ve tutumlardır. Her fert, toplumsal hayat içerisinde ne kadar sosyal gruba katılıyorsa en az üyesi olduğu grupların sayısı kadar role sahip olmaktadır (Eroğlu, 1998:84). Rol çatışması kişinin üstlenmiş olduğu birden fazla rolle ilgili olarak iki veya daha fazla baskı unsurunun eş zamanlı olarak ortaya çıkması ve bu rollerden biri ile uyum içinde olmanın diğer rolle uyum içinde olmayı zorlaştırması şeklinde tanımlanmaktadır. İş-aile rol çatışması roller arası çatışmanın özel bir türü olarak kabul edilmektedir. İş-aile çatışması, bireyin aile içinde ve işyerinde üstlendiği rollerin birbirini engellemesiyle ortaya çıkan roller arası çatışmanın birey üzerinde yarattığı rol baskısı şeklinde tanımlanabilir. Roller arası çatışma türü olarak sınıflandırılan iş aile rol çatışması çeşitli yayınlarda, iş-aile

rolleri arasındaki uyum bozukluğu, iş-aile etkileşimi sorunları, iş-aile uyumsuzluğu ve iş-aile gerginliği olarak ifade edilebilmektedir (Kutaniş ve Batman, 2005: 151). İş ve aile rolleri kişi için aynı dereceden belirgin ve önemli ise kişi, bu iki alan arasında tercih yapmakta zorlanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985:78). Bireylerin iş ve ev alanlarında yaşadıkları deneyimleri algılama biçimleri, iş ve aile hayatlarını dengeli ve düzenli bir şekilde yaşayabilmelerinde etkili olmaktadır. Bireyler bu denge ve düzeni sağlayamadıklarında kaçınılmaz olarak iş-aile çatışmasını yaşamaktadırlar (Rice vd, 1992: 156).

İş-aile çatışmaları üç farklı temele dayalı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunlar: zaman, gerginlik ve davranış esasına dayalı çatışmalardır. Zamana bağlı çatışma; bireyin bir rolü yerine getirmek için harcadığı zamanın, diğer rollerin beklenti ve sorumluluklarını yerine getirmesine engel teşkil etmesi sonucunda yaşanmaktadır. Gerginlik esaslı çatışma; kişinin iş ya da aile rolünden birisi ile ilgili olarak ortaya çıkan gerilim, endişe, yorgunluk, alınganlık ya da sinirlilik hallerinin, diğer rolüyle ilgili performansı etkilemesi durumudur. Davranış temelli çatışma; herhangi bir rol için geçerli olan davranış biçimlerinin diğer roldeki davranış biçimlerine uymamasıdır (Çarıkçı, 2001: 32-34). Literatürde iş ve aile yaşam alanlarına ait yaşanan çatışmaların iki yönlü olduğu görülmektedir. İş-aile çatışması, kişinin işle ilgili görev ve sorumluluklarının ev içerisindeki rolünü gerçekleştirmesini engellemesi; aile-iş çatışması ise ailevi sorumlulukların kişinin iş rolünü yerine getirmesini engellemesi anlamına gelmektedir. (Duxbury vd, 1994: 450). İş aile çatışması, işle ilgili stres faktörlerinden ve karakteristiklerden oluşur ve aile ile ilgili etkileri ve davranışsal sonuçları meydana getirir. Benzer şekilde aile-iş çatışması, aile ile ilgili stres faktörlerinden meydana gelir ve iş ile ilgili sonuçları etkiler (Hammer vd, 2003: 420).

İş-aile etkileşimi konusunda yapılan çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Bilimsel yayınlarda en çok adı geçen iş-aile teorileri Ayırma Teorisi, Rasyonel Teori, Taşıma Teorisi ve Telafi Teorileri'dir. Ayırma Teorisi'ne göre, iş ve aile yaşam alanları iki farklı alanı temsil etmekte ve bu iki alan arasında bir etkileşim bulunmamaktadır. Rasyonel Teori'ye göre, iş ve aile yaşam alanlarından herhangi birisine ayrılması gereken zamanın artması çatışma yaratır (Çarıkçı, 2001: 39-47). Taşıma Teorisi, bir yaşam alanındaki tutum, davranış ve tecrübelerin diğer yaşam alanına aynı şekilde geçtiğini ifade etmektedir (Efeoğlu, 2006: 17). Telafi Teorisinde, Taşıma Teorisi'nin aksine iş aile arasındaki etkileşim ters yönlüdür. Kişi bir alanla ilgili olarak elde edemediklerini diğer alanda bulmaya; böylece bir alandaki tatminsizliğini ya da mutsuzluğunu diğer alanda telafi etmeye çalışmaktadır (Çarıkçı, 2001: 47).

İş-aile çatışmasına sebep olan etmenler; iş, aile ve bireysel kaynaklıdır. Cinsiyet, kişilik ve yaş gibi bireysel özellikler çatışmanın sebeplerini ve sonuçlarını büyük oranda etkilemektedir. İş-aile rol çatışmasına sebep olan örgütsel etmenlerden en önemlisi çalışma saatlerinin fazlalığı ya da düzensizliğidir. Kişilerin medeni durumu, kadının çalışma hayatında yer alıyor olup olmaması, aile içinde çocuk olup olmaması ve çocukların sayısı gibi ailevi etmenler iş-aile çatışmasına sebep olabilmektedir (Frone vd, 1997: 147). İş ve aile sorumlulukları nedeniyle yaşanan çatışmalar bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığını, iş ve aile yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. İş-aile dengesini oluşturabilmek için bireylerin iş ve aile rollerine eşit miktarda zaman ayırmaları, ilgi göstermeleri ve bu iki alanda eşit düzeyde tatmin elde etmeye çalışmaları gerekmektedir (Greenhaus vd, 2003: 512-513). Örgütler çocuk bakımı yardımları, kreş hizmetleri, anne-baba doğum izinleri ve esnek çalışma imkânları ile çalışanlarının aile hayatlarına saygılı bir tutum geliştirdiklerinde çalışanların yaşadıkları çatışmalarda önemli oranda azalma olmaktadır. Aile dostu politikaların çalışanlar açısından genel anlamda olumlu sonuçlar verdiği ve iş-aile rol çatışmasını azalttığı pek çok çalışmada ortaya çıkmıştır (Bragger, 2005: 320, Brough, 2005: 224, Kossek vd, 2006: 358).

Örgütsel bağlılık, örgüte duyulan sadakat, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, kendini örgüte adama, örgüt faaliyetlerine katılma olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık davranışı ile bu davranışı etkileyen örgütsel faktörler arasındaki ilişki, genellikle örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı fayda alışverişi boyutunda ele alınmaktadır. Çalışan hem maddi hem de manevi faydaları elde etmek için çaba sarf eder. Çalışan harcadığı çaba ve edindiği fayda arasında denge sağlamak ister. Eğer fayda, beklenenden daha düşüğe; birey, çabasını azaltma eğilimine girer ve işten ayrılma niyeti içerisinde başka iş alternatiflerini değerlendirmeye başlar (Ceylan ve Demircan, 2002:57-58). İş-aile rol çatışması; iş performansı ve iş tatmini aracılığı ile örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş ve aile rolleri arasında çatışma yaşayan birey, düşük performans ve düşük iş tatmini sebebiyle örgüte olan bağlılığını azaltabilecek; iş tatminsizliği ileri boyutlara ulaştığında örgütten ayrılmayı düşünmeye başlayacaktır (Karatepe ve Kılınç, 2005: 249).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı iş-aile rol çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin belirlenmesini sağlamaktır. Araştırmanın evrenini Devlet Hava Meydanları İşletmesinde görev yapmakta olan hava trafik kontrolörleri oluşturmaktadır. Bu araştırma, iş- aile çatışması ölçeği (Çarıkçı, 2001), örgütsel bağlılık ölçeği (Mowday vd, 1982) ve işten ayrılma niyeti ölçeği (Haris vd, 2006) ile birlikte 19 demografik özelliğe ilişkin sorudan oluşan bir anket çalışması ile incelenmiştir. Tesadüfi örneklem metoduyla yapılan anket dağıtımında, geri dönen ve değerlendirmeye uygun bulunan 108 adet anket formu SPSS 11.5 programına aktarıldıktan sonra verilerin analiz ve yorumları yapılmıştır. Çalışmada anketlerin yanıtlanmasında Likert tipi 5’li ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin tespiti için SPSS 11.5 versiyonu kullanılarak Cronbach Alpha değeri tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Cronbach Alpha değeri iş- aile çatışması ölçeği için 0,82; örgütsel bağlılık ölçeği için 0,72; işten ayrılma niyeti ölçeği için 0,69 olarak bulunmuştur. Buna göre üç ölçeğin güvenilirliği yüksek olarak değerlendirilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmada ele alınacak olan hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

- H1: İş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
H2: Aile iş çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki vardır.
H3: İş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
H4: Aile-iş çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
H5: Çalışanların yaşadığı iş-aile çatışması/aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H6: Kadınların yaşadıkları iş-aile çatışması erkeklere göre daha fazladır.
H7: Kadınların yaşadıkları aile-iş çatışması erkeklere göre daha fazladır.
H8: Vardiyalı çalışma şekli ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki vardır.
H9: Çocuk sahibi olmak ile aile-iş çatışması arasında pozitif bir ilişki vardır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Anketi cevaplayan katılımcıların %63,9’u erkek, % 36,1’i ise kadındır. Katılımcıların büyük bir bölümü (%44,4) 20–40 yaş aralığında yer almaktadır. Ankete katılan hava trafik kontrolörlerinin büyük bir bölümü üniversite mezunu iken (%84,3), yüksek lisans veya doktora mezunu olanların oranı da %15,7 ‘dir. Araştırmanın katılımcıları arasında lise, ortaokul ya da ilkokul mezunu bulunmamaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla t testi, anova testi ve pearson korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır. Hipotez bulguları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 1: İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti
İş-Aile Çatışması	1			
Aile-İş Çatışması,	,589**	1		
Örgütsel Bağlılık	,042	,023	1	
İşten Ayrılma Niyeti	,182*	,256**	-,039	1
	,030	,004	,346	

* p< 0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

** p< 0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 1’de gösterilen pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre:

- İş-aile çatışması değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p= ,332 >0,05). Elde edilen bu bulguya göre “iş-aile çatışması ile

örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen **H1** hipotezi reddedilmektedir.

- İş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p = ,406 > 0,05$). Elde edilen bu bulgulara göre “aile-iş çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen **H2** hipotezi reddedilmektedir.
- İş-aile çatışması değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında % 95 güven aralığında düşük düzeyli ve olumlu ($r = ,182$) bir ilişki vardır. Pearson korelasyon analizi ile elde edilen bulgulara dayanılarak, “İş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen **H3** hipotezi kabul edilmektedir.
- Aile-iş çatışması değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında % 99 güven aralığında düşük düzeyli ve olumlu ($r = ,256$) bir ilişki vardır. Bu bulgular doğrultusunda “aile-iş çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen **H4** hipotezi kabul edilmektedir.
- Aile-iş çatışması değişkeni ile iş-aile çatışması değişkeni arasında %99 düzeyinde orta düzeyde olumlu ($r = ,589$) bir ilişki vardır. Bu sonuçlara dayanarak “çalışanların yaşadığı iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde ifade edilmiş olan **H5** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2: Cinsiyet ile İş-Aile Çatışması İlişkisi

		n	O	t	p
Cinsiyet	Kadın	39	2,7	2,10	,038
	Erkek	69	2,4		

Cinsiyetin, iş-aile çatışması ile ilişkisini gösteren t testi sonuçlarına göre, kadın ve erkeklerde iş-aile çatışmasının $p = ,038$ düzeyinde bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 2’den anlaşılabacağı gibi kadın çalışanlar iş-aile çatışmasını, erkek çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde yaşamaktadırlar. Bu durumda “Kadınların yaşadıkları iş-aile çatışması erkeklere göre daha fazladır” şeklinde ifade edilen **H6** kabul edilmiş olmaktadır.

Tablo 3: Cinsiyet ile Aile – İş Çatışması İlişkisi

		n	O	t	p
Cinsiyet	Kadın	39	2,2	1,19	,612
	Erkek	69	2,0		

Tablo 3’e göre her ne kadar kadınların yaşadıkları aile-iş çatışması oranı erkeklere oranla daha fazla olsa da cinsiyet ile aile-iş çatışması arasında anlamlı farklılığın oluşmadığı ($p = ,612 > 0,05$) görülmektedir. Kadınların yaşadıkları aile-iş çatışması erkeklere göre daha fazladır” şeklinde ifade edilen **H7** reddedilmektedir.

Tablo 4: Çalışma Şekli ile İş – Aile Çatışması İlişkisi

		N	O	F	p
Çalışma şekli	Normal mesai(08.00-17.00 Arası)	17	2,4	4,61	,012
	Vardiyalı	83	2,6		
	Diğer	8	1,9		

Çalışma şeklinin iş-aile çatışmasına etkisini tespit etmek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışma şekli ile iş-aile çatışması arasında $p = ,012$ düzeyinde bir farklılık vardır. Bu durumda “vardiyalı çalışma şekli ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (**H8**) kabul edilmektedir. Tablo 4’de görüldüğü gibi vardiyalı çalışan kontrolörlerin çatışma ortalamaları $O = 2,6$ iken, bu rakam normal mesai çalışanları açısından $O = 2,4$ ve diğer çalışanlar için $O = 1,9$ ’dur. Buna göre vardiyalı çalışma beraberinde daha yüksek seviyelerde çatışma algılamalarını getirmektedir.

Tablo 5: Çocuk Sahibi Olma ile İş-Aile Çatışması İlişkisi

		n	O	F	p
Çocuk sayısı	Yok	30	2,0	1,05	,352
	1-2	45	2,2		
	3 ve daha fazla	2	2,6		

Tablo 5’de belirtilen analiz sonuçlarında, çalışanların çocuklu veya çocuksuz olması ile aile-iş çatışması arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmadığı görülmektedir ($p = ,352 > 0,05$). Kişinin çocuğunun olup olmaması; varsa çocuğun yaşı iş-aile çatışmasını etkilememektedir. Bu durumda araştırmanın son hipotezi olan “çocuk sahibi olmak ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi (H9) reddedilmiş bulunmaktadır.

6. SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların yaşadığı iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kontrolörlerin, vardiyalı çalışma sistemi, gece nöbetleri, çalışma saatlerinin yoğunluğu ve yoğun dikkat gerektiren stresli iş yapısı gibi iş-aile rol çatışmasına sebep olabilecek sorunlarının örgütsel bağlılığı etkileyecek boyutta olduğu düşünülse de elde edilen bulguların bu düşüncüyü doğrulamadığı görülmektedir. Araştırma sonuçları iş-aile ve aile-iş rolleri arasındaki çatışmaların düşük ve orta düzeyde, örgütsel bağlılığın ise çatışmaya kıyasla daha yüksek bir seviyede yoğunlaştığını göstermektedir. Diğer ülkelerde yapılan benzer araştırmaların aksine iş ve aile alanlarıyla ilgili olarak yaşanan kaygılar yüksek düzeyde çıkmamıştır. Kontrolörlerin örgütsel bağlılığının nispeten yüksek denilecek bir boyutta olması; prestijli bir meslek, temiz ve nezih fiziksel çalışma koşulları, ülke şartlarına kıyasla yüksek ücret, yurt içi, yurt dışı eğitim ve ulaşım hakkı gibi pek çok sosyal imkânâ sahip olmaları etkili olmuş olabilir. İş-aile ve aile-iş çatışmaları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olup olmaması ile ilgili olarak elde edilen bulgular incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında iş-aile çatışmasının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu “iş- aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır” hipotezini destekler niteliktedir. Benzer sonuç aile-iş çatışması için de geçerli olmuştur. İşten ayrılma niyeti ile ilgili bulgulara bakıldığında çalışanların çoğunluğunun işlerini geçici olarak değil kalıcı bir meslek olarak gördükleri ve düşük bir oranda işten ayrılma niyeti taşıdıkları söylenilebilir. Ayrılma eğiliminin düşük olmasına, anketin uygulandığı kurumun kamu kurumu olması ve personelin memur statüsünde çalışmasının etken olduğu düşünülmektedir. Özel sektör kapsamındaki pek çok işyerinde ekonomik ve sosyal güvence kamu kurumlarına oranla yetersiz kalmaktadır. Yine ülkenin içinde bulunduğu ekonomik kriz, istikrarsızlık, yüksek işsizlik oranları geleceğe dair güveni ve umudu azaltmaktadır. Çalışanlar bu sebeple bulundukları kurumu bırakıp başka iş alternatiflerini değerlendirme konusunda cesaretsiz kalmaktadır. Araştırma kapsamında ayrıca iş-aile çatışmasının aile-iş çatışmasını pozitif olarak etkilediği; cinsiyet ve vardiyalı çalışma şeklinin iş-aile çatışmasını etkileyen unsurlar olduğu; medeni durum, çocuk sahibi olma, çocukların sayısı ve yaşları gibi ailevi değişkenler ile aile-iş çatışması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Bragger, J.D., Srednicki, O.R., Kutcher, E.J., Indovino, L., Rosner, E. (2005). Work-Family Conflict, Work-Family Culture and Organizational Citizenship Behaviour Among Teachers, *Journal of Business and Psychology*, 20 (2): 303 - 324.
- Brough, P., O’Driscoll, M.P., Kalliath, T.J. (2005). The Ability of ‘Family-Friendly’ Organizational Resources to Predict Work-Family Conflict and Job and Family Satisfaction, *Stress and Health*, 21: 223-234.
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (1): 57 - 85.
- Çarıkçı, İ. (2001). Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması (Bireysel ve Örgütsel Boyutlar), (*Basılmamış Doktora Tezi*).İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Duxbury, L., Higgins, C., Thomas, D.R. (1994). Work-Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type and Received Control, *Journal of Family Issues*, 15 (3): 449 - 466.
- Efeoğlu, İ.İ. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma (*Basılmamış Doktora Tezi*). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu F. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Frone, M.R., Yardley, J.K., Markel, K.S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface, *Journal of Vocational Behavior*, 50: 145-167.
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10 (1): 76 - 88.
- Greenhaus J.H., Collins, K.M., Shaw, J.D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life, *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510-531.
- Hammer, L.B., Bauer, T.N., Grandey, A.A. (2003) Work-Family Conflict and Work Related Withdrawal Behaviours, *Journal of Business and Psychology*, 17 (3): 419 - 436.
- Haris, E.G., Artis, A.B., Walters, J.H., Licata, J.W. (2006). Role Stressors, Service Worker Job Resourcefulness and Job Outcomes: An Empirical Analysis, *Journal of Business Research*, 59: 407 - 415
- Karatepe, O.M. ve Kılıç, H. (2005). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees, *Tourism Management*, 28: 238-252.
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A, Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-Family Effectiveness, *Journal of Vocational Behavior*, 68: 347-367.
- Kutanis, R.Ö. ve Batman, O. (2005). Bilgi Paylaşımında İş-Aile Etkileşimi: Turizm Sektörü Örneği, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 149-165).
- Mowday R. T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Abteism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Rice R.W., Frone, M.R., McFarlin D.B. (1992). Work- Non-Work Conflict and The Perceived Quality of Life, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 155 – 168.

İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BU ETKİLEŞİMDE DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ash ERİM
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Meslek Yüksek Okulu
aerim@iticu.edu.tr

Sezer Cihan ÇALIŞKAN
Haliç Üniversitesi
İşletme Fakültesi
segunaydin@halic.edu.tr

ÖZET

Özellikle 21. yüzyılda, küreselleşmeyle birlikte büyük bir ivme kazanan rekabet, yaşanan örgütsel değişimler ve krizler çalışanların iş yerindeki rollerini daha karmaşık hale getirerek yöneticilerdeki çalışan beklentilerini artırmıştır. Buna ek olarak, değişim krizin çalışanlar üzerindeki zaman baskısını da artırıcı etki yapmaktadır. Bireyler kariyerlerinde ilerledikçe, giderek artan bir şekilde iş ile ilgili ve iş alanı dışında birden fazla rolde sorumluluk almaya başlamaktadırlar. Bu durum bir roller çatışması olan iş-aile çatışmasını tetiklemekte, bireyler ve örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçların en önemlilerinden birisi de duygusal tükenmişliktir. İşte bu araştırmada da özellikle yoğun bir stres ve baskı ortamında çalışmakta olan sağlık sektörü çalışanları örneklem olarak seçilerek, iş-aile çatışmasının duygusal tükenmişlik üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel adaletin alt boyutlarının (dağıtım adaleti ve işlem ve etkileşim adaleti), doğrudan duygusal tükenmişlik üzerinde negatif bir etki yarattığı da kanıtlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: İş-Aile Çatışması, Duygusal Tükenmişlik, Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, İşlem Ve Etkileşim Adaleti.

1. GİRİŞ

21. yüzyılda iş hayatı bireyin yaşamının en önemli ögesi olmuş ve bireyler zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde ve iş arkadaşları ile geçirmeye başlamıştır. Bu süreçte, bireyin iş ve aile yaşam alanlarının karşılıklı etkileşim içerisinde olması kaçınılmazdır. İş- aile gibi iki önemli yaşam alanında sıkışan bireyler, üstlendikleri farklı rollerin sorumluluklarını yerine getirme gayreti içerisinde olmakta ve bu nedenle de zaman zaman çatışma yaşamaktadırlar. Literatürde roller arası çatışmanın en belirgin örneği olarak gösterilen iş-aile yaşamı çatışması; birey için tükenmişliğe ve buna bağlı psikolojik rahatsızlıklara ve fiziksel şikâyetlere, iş ve özel hayatta doyumsuzluğa neden olabilmektedir. “Bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi” olarak ifade edilebilecek olan tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından iş yaşamını önemli ölçüde tehdit eden bir sorundur. Bu alanda yapılan birçok çalışmada, cinsiyet, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler gibi farklı kişisel ve örgütsel değişkenlerin iş aile çatışması- ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi etkilediği kanıtlanmıştır. Bu araştırmanın amacı da, meslekleri gereği iş aile çatışmasının ve duygusal tükenmişliğin yüksek oranda görüldüğü sağlık sektöründe görev yapan bireylerin iş aile çatışmalarının duygusal tükenmişliklerine olan etkisini ve literatürde önemi hiçbir zaman yitirmeyen kavramlardan biri olan örgütsel adalet algısının bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma sonucunda ortaya çıkacak bulgular, bireysel ve örgütsel düzeyde verimlilik ve performans kaybına neden olan duygusal tükenmişliğin etkilerini azaltmada ne tür yönetim uygulamalarının yapılması gerektiği ile ilgili önemli ipuçları sunacaktır.

Bu bağlamda öncelikle araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri, teorik arka planları ve bu değişkenler arasındaki olası neden-sonuç ilişkileri tartışılacaktır.

1.1. İş-Aile Çatışması Kavramı, Öncelleri ve Sonuçları

İş-aile çatışması kavramını öncelleri ve sonuçları ile kavramsal anlamda ortaya koyabilmek için, rol kavramı ve tanımı üzerinde kısaca durmakta fayda vardır. İnsan doğası gereği yaşamının her evresinde bir takım rolleri üstlenmek zorundadır ve toplum tarafından insanın bu rollere uygun davranması beklenir. Sosyoloji ve ilgili bütün disiplinlerde sıklıkla çalışılan ve güncelliğini yitirmeyen kavramlardan biri olan “rol” genel anlamda bir grup içinde yer alan belli bir statü tarafından ifade edilen spesifik haklar ve görevlerin sebep olduğu davranış biçimleri olarak anlatılabilir. Sosyal hayatta mevcut olan her bir statüye ait bir dizi davranış beklentileri vardır. Bu beklentiler hem o rolü ifa eden şahıs hem de toplum için aynıdır (Allport, 1935: 7). “Yapısalcı-işlevselci görüşe göre rol; insana toplum tarafından giydirilen bir elbisedir.” (Erkenekli, 2001). Birey yaşamı boyunca birçok farklı bireysel, örgütsel ve toplumsal role sahip olabilir. Örneğin, bir kadın “anne”, “aktivist” ve “idareci” gibi farklı rollere üstlenebilir.

Her ne kadar birey, bu rolleri birbirine karıştırmamaya ve roller arasında denge kurmaya çalışsa da, yapılan çalışmalar göstermiştir ki iş ve aile hayatı birbirinden bağımsız seyretnemekte, tam tersi birbiriyle yakinen ilişki bulunmakta ve birbirini etkilemektedir. İnsanın işi ve evi arasında ikili roller taşınmasından dolayı, ister istemez ailedeki problemleri işe, işteki problemlerini ise aileye yansıtabilmektedir. Bu bağlamda iş-aile çatışması, iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbiri ile karşılıklı uyumsuz olması sonucu meydana gelen bir tür roller arası çatışma şeklinde tanımlanmaktadır (Greenhaus ve diğerleri, 1989: 313). Başka bir deyişle, çatışma, kişinin iş alanında karşılaması gereken taleplerin aile alanındakilere uymaması sonucunda oluşmakta ve şiddeti kişinin rollerinin önemine göre değişmektedir. İş-aile çatışması, eğer kişi aynı anda çalışan, ebeveyn, eş gibi birden fazla role sahipse ortaya çıkar. Bu rollerin her biri ilave zaman, enerji ve bağlılığı zorunlu kılar. Sahip olunan bu rollerin kümülâtif toplamı kişide iki türlü zorlama meydana getirebilmektedir: Aşırı yük ve engellenme. Aşırı yük, farklı rollerin gereklerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan toplam enerji ve zamanın kişinin karşılayamayacağı kadar fazla olmasıdır. Engellenme ise, çatışan taleplerin rollerin gereğini yerine getirmeyi zorlaştırmasıyla ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2008).

Yapılan araştırmalar iş-aile çatışmasında baskın yönün iş olduğunu göstermektedir. Buna göre işin aileye etkisi ailenin işe etkisinden daha fazladır (Higgins vd., 1994: 144). Yoğun ve uzun süreli çalışma yaşamı, kişinin aile içindeki rolleri ve ailenin kişiden beklentileri de eklendiğinde kimi zaman yük olabilmektedir. Kişinin aile ve iş yaşamından beklentileri ise oynadığı rollerde başarılı olmayı aynı zamanda huzur ve tatmin duygusu yaşamayı sonucunu doğurur.

Özellikle 21. yüzyılda, küreselleşmeyle birlikte büyük bir ivme kazanan rekabet, yaşanan örgütsel değişimler ve krizler çalışanların iş yerindeki rollerini daha karmaşık hale getirerek yöneticilerdeki çalışan beklentilerini artırmıştır. Buna ek olarak, değişim krizin çalışanlar üzerindeki zaman baskısını da artırıcı etki yapmaktadır (Hinterhuber ve Krauthammer, 1995:9). Bireyler kariyerlerinde ilerledikçe, giderek artan bir şekilde iş ile ilgili ve iş alanı dışında birden fazla rolde sorumluluk almaya başlamaktadırlar (Yurtseven, 2008).

İş- aile çatışmasının nedenlerinden en önemlileri şunlardır:

- Bireyin, rollerini yerine getirirken bu rollerin herhangi birinde aşırı sorumluluk almasından dolayı *diğer rol için yeterince zaman ve enerjinin var olmaması* (Lapierre ve diğerleri, 2005)
- Bireye iş ya da aile alanlarında yer alan *diğer üyeler tarafından iletilen baskılar ve beklentiler* ya da bireyin kendi kendisine baskı yapması (Kahn ve diğerleri, 1964)
- İş ile ilgili değişkenler: otonomi, belirsizlik, çatışma, aşırı yük ve işte harcanan saatleri içeren ve stres yaratan rol faktörleri (Yurtseven, 2008)
- Yöneticilerin desteğinin olmaması (Yurtseven, 2008)
- Kişinin iş ya da ailesine bağlılık durumu, işinde ya da ailesinde yaşadığı sorunlar
- Bireyin kişiliği (örneğin, A tipi kişilik özelliğine sahip olmak) (Çakır, 2001), cinsiyet, çocuk sayısı ve çocuk bakım sorunları.

İş aile çatışması literatürde 3 başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, zamana dayalı çatışma (bir role ilişkin aktiviteye ayrılan zamanın, bireyin diğer rollerine ayıracağı zamanı azaltarak bu rollere katılımını engellemesi), zihinsel ve duygusal gerginliğe dayalı çatışma (bireyin bir rolde yaşadığı gerginliğinin diğer rol performansını etkilemesi) ve davranışa dayalı çatışma (bireyin üstlendiği farklı

rollerin kuralları ve beklentileri arasında, farklılıklar ve zıtlıklar olması) olarak tanımlanabilir (Öcal, 2008).

Genel anlamda, yapılan çalışmalar göstermektedir ki iş aile çatışması; aile yaşam tatminini (Greenhaus, 1985: 60), iş ve aile alanlarındaki tatmin düzeyini, genel yaşam tatminini (Adams ve diğerleri, 1996), evlilik yaşam tatminini (Greenhaus vd., 1987) olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca Karatepe ve Sökmen (2006) çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığını ortaya koymuştur. Sonuç olarak, iş aile çatışmasının en önemli sonucunun bireyler için çok büyük bir stres kaynağı olduğudur.

1.2. Tükenmişlik Sendromu ve İş-Aile Çatışması ile İlişkisi

Günümüzde popüler bir konu olan tükenmişlik birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Selye'nin yaklaşımına göre, stresin sürekliliği ve şiddeti karşısında bireyin direncinin kırılmasıyla ortaya çıkan sonuç tükenmişliktir. Tükenmişlik, bir işte belli bir süre çalışan bir kişinin başına gelebilecek üzüntü veren ve bu kişide uzun süreli gerginlik yaratan psikolojik bir durumdur (Spector, 1996: 293).

Meslekten kişilerin mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımlanan tükenmişlik daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir. Bu durum sunulan hizmeti, hizmetin kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalar tükenmenin iş kaybından aile içi ilişki sorunlarına, psikosomatik hastalıklardan alkol-madde-sigara kullanımına ve hatta uykusuzluk, depresyon gibi ruhsal hastalıklara kadar uzanan çok çeşitli ciddi sonuçları olduğunu göstermektedir (Aslan vd., 1996; Fawzy vd., 1991; Felton ,1998; Oehler, Davidson, Starr ve Lee, 1991). Bu nedenle, son 20 yıldır, tükenme kavramı farklı iş alanlarında daha sıklıkla ele alınmaktadır (Richadson ve Burke, 1995).

Tükenme kavramı, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için Freudenberg (1974) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilmiştir. Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde tanımlamıştır. Tükenmişliğin majör özellikleri enerji kaybı, motivasyon eksikliği, diğerlerine karşı negatif tutum ve aktif olarak diğerlerinden geri çekilmeyi içerir (Maslach, 1976; Maslach ve Jackson ,1986). Cotton (1990), tükenmişliği stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak göstermekte, başka yazarlar da olayın özünde mesleğe ilişkin bir yanılsamayla yüzleşme süreci yattığını belirtmektedirler (Fawzy vd., 1991).

Tükenmişlik literatürde, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarıda düşme” boyutları ile incelenmektedir (Spectors, 1996).

Duygusal tükenme, kişinin yaptığı iş nedeniyle emosyonel (duygusal) olarak kendini aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir. Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiklerine karşı –bu kişilerin birer birey olduklarını dikkate almaksızın- duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesidir. Kişiye nesnel olarak eğilimi yansıtır. Kişisel başarı eksikliği ise, sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır. Kişinin işe karşı motivasyonu düşmüştür, kontrol eksikliği ve çaresizlik hisseder. Bireyde tükenme, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Maslach, 1976; Maslach ve Jackson , 1986)

Ülkemizde ve dünyada bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, ilk deneysel çalışmalar yalnız doğrudan kişilikle ilgili olduğu yönüyle, son yıllarda yapılan çalışmalar genelde organizasyonel faktörlerin neden olduğu tükenmişlik üzerine odaklanmaktadır. Bu konuda diğer bir görüş de hem organizasyonel ve hem de kişisel problemlerin tükenmişliğe neden olduğu ve tükenmişliğin çok boyutlu kompleks bir fenomen olduğu yönündedir. Tükenmişliğe yol açan etmenler işle ilgili ve iş dışı olmak üzere ikiye ayrılabilir (Çalışkur, 2008; Foster, 2000). Bir bütün olarak ele alındığında, bu faktörlerin önemlilerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kişilere ulaşamayacakları hedefler konulması, kişilerin bu hedeflere ulaşmak için kapasitelerini zorlamaları, örneğin gerekli kaynaklara sahip olmadan problemleri çözmeye ya da maliyetleri düşürüp kaliteyi arttırmaya çalışmak,
- *Çalışanların fazla iş yükü altında uzun süre çalışmaları, eve iş getirilmesi, dinlenme zamanlarının az olması,*
- Bireyin en küçük hatasında bile işine son verileceği hissini uyandıran rekabet ortamı,
- Sosyal desteğin az olması,
- Kişilerin hayalleri, kişisel değerleri ve hedefleri ile çalıştıkları işin örtüşmemesi, yapılan işten tatmin duygusunun azlığı,
- Çalışanlara sorumlu oldukları işlerin açık ve net olarak bildirilmemesi, başlangıcı ve bitişi olmayan işlerle uğraşılması,
- *Mesleki rollerle anne, baba, eş, çocuk rolleri arasında çatışma yaşanması,* kişisel ve profesyonel yaşam arasında denge kurulamaması.
- Lider yönetici eksikliği, denetim yetersizliği, yönetim ve işletme sahiplerinden tam zamanında pozitif geribildirim alınamaması,
- Çalışanlar arasında iletişim ve arkadaşlık düzeyinin düşük olması,
- Çalışanların kendileri ile ilgili kontrol ve karar verme yetkilerini kaybettiklerini düşünmeleri,
- Kişinin hak ettiğinden daha az ücret aldığını hissetmesi,
- Ödüllendirmenin olmaması, takdir görmeme, yükselme imkanına sahip olmama.
- Çok sert ve disiplinli, görüşlerin ifade edilmediği bir organizasyon yapısında çalışıyor olmak. (Küçükaltan, 2009)

Bu faktörler irdelendiğinde bireylerde tükenmişlik sendromlarının yaşanmasında, roller arası çatışmalar başka bir deyişle iş ve aile alanlarındaki roller çatışmasının önemli etmenlerden birisi olduğu görülmektedir. Melchior ve diğerleri (1997) tükenmişlikle ilgili değişkenin meta analizinde rol çatışmasının tükenmişliği tetikleyen en önemli bireysel değişkenlerden biri olarak bulunduğu bildirilmiştir. Tükenmişlik sendromu ile ilgilenen en önemli isimlerden biri olan Christina Maslach'a göre, tükenmişliğe yönelik tüm bilgi ve önerileri tek bir kelime ile özetlemek gerekirse, bu kelime "denge" olmalıdır. Almak ve vermek, stres ve sakinlik, iş ve ev arasında denge kesin bir şekilde kurulmalıdır (Igoda ve Newcomb, 2008). İşte, bu araştırmanın temel savlarından birisi de, iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü bir açıklayıcı etkiye sahip olduğudur.

H1: İş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü bir açıklayıcı etkiye sahiptir.

1.3. Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Olası Etkileri ve Düzenleyici Rolü

Bu çalışmada, iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra birçok örgütsel dinamik ve çalışan tutumları üzerinde önemli etkileri olan örgütsel adalet kavramının da bu muhtemel ilişkideki düzenleyici rolü de irdelenmektedir. Şimdiye kadar literatürde yapılan çalışmalarda iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkileri çeşitli örneklerle test edilmiş olmakla birlikte çalışanların örgütsel adalet algılarının etkisi henüz ampirik olarak araştırılmamış ya da az sayıdaki çalışmada kuramsal olarak vurgulanmıştır.

İşyerindeki adalet pek çok çalışmaya konu olmuş (Greenberg, 1990a) ve çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ileri sürülmüştür (Niehoff ve Moorman, 1993). Çalışma ortamı ve çalışma koşulları bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozulur, işlerini terketme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, bunun da bazı sonuçları vardır: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler, çalıştıkları yere yeni girecek elemanlara işyerini önermezler ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Hakça uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmasına neden olabilir (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Yukarıda, tükenmişlik sendromu üzerinde etkili faktörler sıralanırken, Çalışanlara sorumlu oldukları işlerin açık ve net olarak bildirilmemesi, çalışanların kendileri ile ilgili kontrol ve karar verme yetkilerini kaybettiklerini düşünmeleri, kişinin hak ettiğinden daha az ücret aldığını hissetmesi, ödüllendirmenin olmaması, takdir görmeme, yükselme imkanına sahip olmama gibi faktörler tükenmişliği etkileyen önemli örgütsel faktörler olarak sıralanmıştır. Aslında bu ifadelerle bakıldığında örgütsel adaletin alt boyutları olan işlem ve etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin işe vuruk tanımları ile birebir örtüşükleri görülmektedir. Örgütsel adalet kavramı ve alt boyutları burada kısaca hatırlanacak olunursa; örgütsel adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının (diğer kararlarda olduğu gibi) nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Örgütsel adaletin iki kaynağından söz edilmektedir: adil dağıtım ve adil işlem (adil işlemin bir boyutu olarak adil etkileşim). Adil dağıtım / dağıtım adaleti (distributive justice), çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini ifade eder. Adil işlem/işlem adaleti (procedural justice), elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken kullanılan yöntem ve süreçlerin adil olmasını ifade eder. Adil etkileşim (interactional justice) uygulamalar ve süreçlerle ilişkili kişilerarası iletişimin adil olarak algılanmasını ifade eder. Bu üç adalet biçimi de birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen örgütsel adaletin ayrı boyutları olarak ele alınmaktadır (Moorman, 1991; Erdoğan vd., 2001).

Dağıtım adaleti, bir bireyin ortaya koyduğu emek, zaman, eğitim, tecrübe ve çaba karşılığında ulaştığı ve/veya aldığı sonuçları hakça (hakkaniyetli bir şekilde) algılamasıdır. Hakça olmadığına dair algı, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine (Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton, 1993), geri çekilmelerine (Schwarzwald vd., 1992), çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına (Greenberg, 1990; Folger ve Cropanzano, 1998) yol açabilir. Dağıtım adalet algısının az olmasının doğurduğu sonuçlara yönelik bu çalışmalarda da vurgulandığı gibi dağıtım adaleti stres düzeyini artırarak çalışanların tükenmişlik duygularını yaşamalarında önemli etkiler yaratabilir kanısındayız. Bu noktadan hareketle araştırmanın ikinci hipotezi:

H2: Dağıtım adaleti tükenmişlik üzerinde etkilidir.

Örgütlerde adalet konusunda geleneksel yaklaşım, temel olarak, sonuçlara ya da adil dağıtıma yoğunlaşmıştır. Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmasından sonra, örgütlerle ilgili araştırmacılar işlem adaleti konusuna giderek artan bir ilgi göstermişlerdir. Folger ve Greenberg (1985) çalışma ortamında işlem adaletinin önemini ilk olarak vurgulayan araştırmacılar. Yapılan ampirik çalışmalar göstermektedir ki, çalışanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmakta, hırsızlık, synik davranışlar, bireyin çıkarına yönelik politik etkileme taktikleri gibi daha çok verimliliğe ve çalıştıkları işletmeye zarar veren davranışlarda bulunmakta (counter-productive work behaviors), işten ayrılma niyetlerinde artış olmakta ve daha az performans göstermektedirler. Ayrıca yöneticilere ve örgüte yönelik duydukları güven azalmakta ve yardım etme ve işbirliği yapma davranışları olumsuz yönde etkilenmektedir. Örgütlerde çalışanların işlem adaleti algılarının yüksek olması için, alınan kararlar ve uygulamaların; tutarlı, tam-doğru ve eksiksiz, yanlılıktan uzak, katılımı teşvik eden, hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir ve ilgili tüm bireyleri temsil edebilir nitelikte olması gerekmektedir (Leventhal, 1980). İşlemler adil olarak algılandığında, bireylerin sorumluluklarını kabul etme olasılıkları, adil olarak algılanmadığı durumlara göre daha yüksektir. Çalışanlara sorumlu oldukları işlerin açık ve net olarak bildirilmemesi, çalışanların kendileri ile ilgili kontrol ve karar verme yetkilerini kaybettiklerini düşünmeleri gibi faktörler işlem adaletinin işe vuruk tanımları olup, bir önceki bölümde ifade edildiği gibi, tükenmişlik üzerinde etki sahibi olan unsurlardır. Bu nedenle araştırmanın 3. hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H3: İşlem adaleti tükenmişlik üzerinde etkilidir.

Örgütsel adaletin bir üçüncü boyutu da, etkileşim adaleti(interactional justice) dir. , örgütsel işlemler hayata geçirilirken çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilebilir (Bies ve Moag, 1986; Scarlicki ve Folger, 1997). Etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini (örneğin, astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997). Nazik, saygısız ve duyarsız uygulamaya maruz kalan çalışanlar çalışmaya yönelik olumsuz tutumlar geliştirme eğilimindedir. Etkileşim adaletinin bir diğer unsuru da açıklama ve olumsuz bir davranışa maruz kalanlara niçin bazı

şeylerden yoksun kaldıklarının anlatılmasını ifade eder. Bireylerin yeterince adil bir durum sağlandığında, kendi yararlarına olmayan bir duruma karşı daha fazla toleransları vardır (Bies ve Shapiro, 1988; Shapiro ve Buttner, 1994). Görüldüğü gibi etkileşim adaletinin önemli bir boyutu açıklama yapmak yani bilgi vermektir. Sosyal desteğin az olması (yöneticilerin çalışanlarına kibar, nazik ve saygılı davranmaları ve empati göstermeleri önemli bir sosyal destek mekanizması olarak değerlendirilebilir) ve çalışanların kararlar hakkında bilgilendirilmemeleri tükenmişlik sendromunun yaşanmasını etkileyen faktörlerdendir. Bu nedenle etkileşim adaletinin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

H4: Etkileşim adaleti tükenmişlik üzerinde etkilidir.

Bu araştırma bağlamında son bir hipotez olarak örgütsel adalet değişkeni ve alt boyutlarının iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkisinde etkiyi azaltıcı bir etki yapması yani bir şartlı değişken rolü oynamasıdır. İş-aile çatışmasının tükenmişlik sendromlarının yaşanmasında kuvvetli bir etkisi olabilir ancak çalışanlar bağlı bulundukları işletmedeki süreçleri, ödül dağılımı kanallarını ve kendilerine yönelik kişisel etkileşimi adaletli algıladıklarında tükenmişlik düzeylerinde düşüş söz konusu olabilir.

H5: Örgütsel adalet, iş-aile çatışmasının tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisinde bir şartlı (düzenleyici) değişken rolü üstlenmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları yükseldiğinde, iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkisi azalır.

Bu hipotezlerin dışında duygusal tükenmişlik, iş-aile çatışması ve adalet algısı açısından katılımcıların cinsiyetleri, meslek grupları, kıdemleri, medeni durumları açısından bir farklılık olup olmadığı da bir araştırma sorusu olarak ele alınmaktadır.

2. METOD

2.1. Örneklem ve Prosedür

Araştırmaya ait veriler, İstanbul ve Türkiye'nin en büyük kamu hastanelerinden biri olan Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan 145 sağlık personelinin (hekim, hemşire, sağlık teknisyeni ve idari personel) toplanılmıştır. Bu çalışmada literatürde daha önce yapılan çalışmalar ışığında sağlık personelinin örneklem olarak seçilmesi uygun görülmüştür.

Daha önce literatürde yapılan çalışmalarda da, sağlık personelinin tükenmişliğe en açık meslek gruplarından birisi olduğu ortaya konulmuştur. Örneğin, Ergin (1996)'in 28 ilde uzman ve pratisyen doktorlar, diş hekimleri, eczacılar, hemşireler, sağlık teknisyenleri ve ebelerden oluşan 7255 sağlık personeli üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normlarını belirlemek üzere yaptığı çalışmasında, meslek grupları arasında büyük farklar olmamakla birlikte pratisyen doktorların ve hemşirelerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının diğer mesleklerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yine, Gülseren ve arkadaşları (2000) da 41 hemşire ve 16 sağlık teknisyeninin tükenmişlik sendromu ve depresif belirti düzeylerini araştırdıkları çalışmalarında, hemşirelerde duygusal tükenme alt ölçek puanının teknisyen grubuna göre üst sınırdaki olduğu ve iki grup arasındaki bu farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Arslan ve arkadaşlarının 1996 yılında 205 hemşire üzerinde tükenme, iş doyumu ve ruhsal belirtiler ile çeşitli sosyo-demografik ve mesleki değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada bekar ve daha genç olan hemşirelerde tükenmenin daha yüksek düzeylerde olduğu, çalışma süresi, dönüşümlü ya da yalnız gündüz çalışma ve günlük uyku saatiyle duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı, iş doyumu ve ruhsal belirti düzeyleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Meslekten olumlu beklentisi olmayanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve ruhsal belirti düzeyleri daha yüksektir.

Araştırmada kullanılan örneklem özelliklerine bakıldığında katılımcıların, %62,2'si bayan ve %37,8'i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 33'tür. Katılımcıların %59,1'i evli, %40,9'u bekardır. Meslek grupları açısından bakıldığında, katılımcıların %37'si hekim, %39,8'i hemşire, %10,2'si sağlık teknisyeni, %13'ü idari destek elemanıdır. Katılımcıların %67'sinin bakmakla yükümlü oldukları çocukları yoktur, %32,5'inin ise 1'den fazla bakmakla yükümlü olunan çocukları bulunmaktadır. Katılımcıların, %59,2'si 1-5 yıl, %40,8'i 5 yıl ve üstü kıdeme sahiptirler.

2.2. Kullanılan Ölçüm Araçları

Örgütsel Adalet Ölçeği: Araştırmada, örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik olarak orijinali Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye adaptasyonu Günaydın (2001) tarafından yüksek lisans tezinde yapılan 18 maddelik "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmaktadır. Ölçekte 6 ifade dağıtım

adaletini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcılar işlerinde göstermiş oldukları performansın karşılığında aldıkları ödüllerin ne derece adil olduğunu “hiç adil değil”den “tamamen adil” giden 6’lı bir skala üzerinde değerlendirmişlerdir. Dağıtım adaletini ölçmeye yönelik sorulara örnek olarak, “işimdeki sorumluluklarım düşünüldüğünde aldığım karşılık...”, “almış olduğum eğitim ve mesleki donanım düşünüldüğünde almış olduğum karşılık...”, “sarf ettiğim çaba düşünüldüğünde almış olduğum karşılık...”, “işimde katlandığım stres ve gerginlikler düşünüldüğünde almış olduğum karşılık...” “sahip olduğum tecrübe düşünüldüğünde almış olduğum karşılık...” gibi ifadeler örnek verilebilir. İşlem ve etkileşim adaleti orijinal ölçekte 12 ifade ile ölçülmektedir. Katılımcılar ifadelerle katılım derecelerini “kesinlikle katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a giden bir skala üzerinde değerlendirmişlerdir. İfadelere örnek olarak, “size saygıyla davranılır”, “kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilir”, “alınan kararlarla ilgili size yeterli oranda gerekçe verilir”, “kararları doğrudan etkileyen bilgiler eksiksiz olarak toplanır”, “kararların gerekçelerini anlamana yardımcı olunur”, “kararları etkileme ve kararlara karşı çıkma olanakları verilir” ifadeleri verilebilir.

İş-Aile Çatışması Ölçeği: İş-aile çatışmasını ölçmek üzere, Netemeyer, Boles ve McMurrian tarafından 1996 yılında geliştirilen 5 ifadeden oluşan iş-aile çatışması ölçeği araştırmacılar tarafından Türkçeleştirilerek kullanılmıştır. Katılım derecesini belirtmek üzere “kesinlikle katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a giden bir skala kullanılmaktadır. Ölçekteki ifadelerle örnek olarak, “işimle ilgili talepler aile, ev ve sosyal hayatımla ilgili faaliyetlerimi engeller”, “işimin benim üzerimdeki yükümlükleri ve sorumlulukları yüzünden evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum”, “ailemle ilgili önemli günleri ve sosyal aktivitelerimi işim yüzünden çoğu kez kaçıyorum” ifadeleri gösterilebilir.

Tükenmişlik Ölçeği: Tükenmişlik boyutunu ölçmek için Maslach (1986) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğinin 5 ifadeden oluşan duygusal tükenmişlik boyutu kullanılmıştır. Ölçekte “hiçbir zamandan” “her zaman” a giden 6’lı bir skala kullanılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerle örnek olarak, “duygusal olarak işten soğuduğumu hissediyorum”, “sabah uyandığımda, işte bir gün daha geçireceğimden dolayı kendimi yorgun hissediyorum”, “işten dolayı kendimi tükenmiş hissediyorum” ifadeleri verilebilir.

3. BULGULAR

3.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri:

Araştırmaya ait analizler SPSS 13.0 versiyonunda basit ve çoklu regresyon ve hiyerarşik regresyon testleri yapılarak gerçekleştirilmiştir. İlk önce araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek ve faktör yapılarını belirlemek üzere faktör analizleri ve iç tutarlılık katsayıları hesaplatılmıştır.

Tükenmişlik ölçeğine yapılan faktör analizinde tükenmişlik tek bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan faktör analizinde KMO değeri .816, tahmini qui kare 330,840 ve Bartlett testi sonucu da anlamlı olarak bulunmuştur. Yapılan güvenilirlik analizlerinde, Cronbach Alpha değeri .864 olarak bulunmuştur.

İkinci olarak, iş-aile çatışması ölçeği faktör analizine tabi tutulmuş ve SPSS tek bir faktör hesaplatmıştır. KMO değeri .888, Bartlett test tahmini qui kare değeri 556,823 ve anlamlı bulunmuştur. Tek faktörlü bu ölçeğin Cronbach Alpha değeri .936 olup oldukça iyi bir güvenilirlik katsayısına işaret etmektedir.

Araştırmada yer alan diğer bir değişken olan örgütsel adalet ölçeğine yapılan faktör analizi neticesinde, orijinal ölçekteki faktör yapısı değişmeden SPSS iki faktör hesaplamıştır. 1. faktör dağıtım adaleti, 2 faktör ise işlem ve etkileşim adaletini ölçmektedir. Yapılan faktör analizinin KMO değeri .930, Bartlett testi anlamlı ve tahmini qui-kare değeri 2255,772’dir. Yapılan güvenilirlik analizlerinde dağıtım adaleti Cronbach Alpha değeri .955 ve işlem ve etkileşim adaleti Cronbach Alpha değeri .972 olarak bulunmuştur. Faktörlerin güvenilirlikleri oldukça iyi düzeydedir.

3.2. Regresyon Analizleri

Faktör analizlerinden sonra ortaya çıkan değişkenler ile araştırmada yer alan hipotezleri test etmek üzere, öncelikle iş-aile çatışması tükenmişlik üzerine indirgenmiştir. Basit regresyon analizinin sonuçları Tablo 1’de gösterilmektedir:

Tablo 1: İş- Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
<i>İŞ-AİLE ÇATIŞMASI</i>	.454	105,457	.000	.674	9,578	.000
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN: İŞ-AİLE ÇATIŞMASI						
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK						

Tablo 1’den de görüldüğü gibi, H1 hipotezine uygun olarak iş-aile çatışmasının tek başına duygusal tükenmişlik sendromunu açıklamada tek başına .454 oranında bir katkı sağladığı görülmektedir. Başka bir deyişle başka hiçbir faktör devreye girmeksizin iş-aile çatışması duygusal tükenmişliğin nerede ise %50’ye yakın bir kısmını anlamlı olarak açıklamaktadır. Ayrıca değişkenler arasındaki Beta değeri .674 olup değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin varlığını kanıtlar niteliktedir. Bu nedenle iş-aile çatışması tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etki sahibidir hipotezi (H1) doğrulanmaktadır.

İkinci olarak örgütsel adalet değişkenlerinin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Öncelikle ayrı ayrı dağıtım adaleti ve işlem ve etkileşim adaleti faktörleri tükenmişlik üzerine indirgenmiştir. Dağıtım adaletinin tükenmişlik üzerinde teorik olarak beklenildiği üzere negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların dağıtım adaleti algılarındaki artış, duygusal tükenmişlik değerlerinde azalmaya neden olmaktadır. Bu çerçevede H2 (Dağıtım adaleti tükenmişlik üzerinde etkilidir) savı kabul edilmektedir.

Tablo 2: Dağıtım Adaletinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
<i>DAĞITIM ADALETİ</i>	.213	30,001	.000	-.461	-5,477	.000
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN: DAĞITIM ADALETİ						
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK						

Tek başına işlem ve etkileşim adaletinin duygusal tükenmişlik üzerine indirgenmesi sonucu elde edilen bulgular ise Tablo 3’te yansıtılmaktadır. Bulgulardan da görüldüğü gibi işlem ve etkileşim adaleti duygusal tükenmişliğin %363’ünü tek başına anlamlı bir şekilde açıklamakta ve tükenmişlik üzerindeki Beta değeri -.603 olmaktadır. Sağlık çalışanlarının işlem ve etkileşim adaleti algıları arttıkça duygusal tükenmişlik düzeylerinde azalma görülmektedir. Bu bulguya göre H3 ve H4 (işlem ve etkileşim adaleti tükenmişlik üzerinde etkilidir) hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3: İşlem ve Etkileşim Adaletinin Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
<i>İŞLEM VE ADALETİ</i>	.363	55,294	.000	-.603	-7,436	.000
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN: İŞLEM VE ETKİLEŞİM ADALETİ						
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK						

Son olarak H5 (Örgütsel adalet, iş-aile çatışmasının tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisinde bir şartlı (düzenleyici) değişken rolü üstlenmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları yükseldiğinde, iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkisi azalır)’i test etmek üzere, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin düzenleyici rolünün testinde, bu değişken ile bağımsız değişimin etkileşiminin (interaction term) bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkisinin olması gerektiğini söylemektedirler. Etkileşim terimi, iki değişkenin birbirleriyle çarpımı sonucu

hesaplanmaktadır. Bununla birlikte, Aiken ve West (1991) düzenleyici değişken testinde kullanılan tüm değişkenlerin değerlerinden ortalamalarının çıkarılmasını (centered) ve yapılacak regresyon analizinde bu yeni değerlerin kullanılmasını önermektedirler. Hiyerarşik regresyon tanımına uygun olarak ilk adımda araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş-aile çatışmasının bağımlı değişkenini oluşturan tükenmişlik üzerindeki etkisine bakılmış (Tablo 1’de analiz sonuçları verildiği için burada bulgular tekrarlanılmayacaktır) ve daha sonra da bağımsız (iş-aile çatışması) ve şartlı (dağıtım adaleti ve işlem/ etkileşim adaleti) değişkenlerin ortalamalarından çıkarıldıktan sonraki değerleri Baron ve Kenny (1986) yöntemine uygun olarak çarpım halinde analize dahil edilmiştir.. Çarpım halinde (dağıtım adaleti X iş-aile çatışması, işlem ve etkileşim adaleti X iş-aile çatışması) değerlerinin hiç biri stepwise yöntemi kullanılarak yapılan regresyon analizinde denkleme girmemektedirler. Yapılan analizde iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkisi gücünü korumakta ve her ne kadar dağıtım adaleti ve işlem ve etkileşim adaleti tek başlarına tükenmişlik üzerinde önemli katkılar sağlasalar da iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkilerini azaltmada bir düzenleyici rol üstlenememektedirler. Bu nedenle H5 reddedilmektedir.

3.3. Demografik Değişkenler ile Yapılan Analizler

İş-aile çatışması, tükenmişlik ve adalet algısı açısından kadın ve erkeklerde bir farklılık olup olmadığına t-test analizleriyle bakılmıştır. Yapılan analizlerde kadın ve erkek katılımcılar arasında tükenmişlik ve iş-aile çatışması açısından anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Analizlere ait bulgular Tablo 4’te verilmektedir. Bayan katılımcıların ortalamaları erkek katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 4: Tükenmişlik ve İş-Aile Çatışması Açısından Kadın ve Erkekler Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Tanımlayıcı istatistikler

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma
Tükenmişlik			
Kadın	68	19,6324	5,73001
Erkek	38	16,3158	6,56405
İş-Aile Çatışması			
Kadın	67	17,7910	7,22063
Erkek	40	14,0000	7,51068

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TÜKENMİŞLİK	Equal variances assumed	1,613	,207	2,711	104	,008	3,31656	1,22332	,89068	5,74245
	Equal variances not assumed			2,608	68,374	,011	3,31656	1,27150	,77959	5,85354
İSAİLEÇATIŞMASI	Equal variances assumed	,014	,907	2,588	105	,011	3,79104	1,46457	,88707	6,69502
	Equal variances not assumed			2,563	79,594	,012	3,79104	1,47933	,84685	6,73524
DAGITIMADALETİ	Equal variances assumed	,680	,411	-1,843	106	,068	-2,26979	1,23128	-4,71092	,17135
	Equal variances not assumed			-1,737	66,120	,087	-2,26979	1,30652	-4,87825	,33868
İSLEMVEETKİLE SİMADALETİ	Equal variances assumed	,405	,526	-1,731	95	,087	-4,85838	2,80617	-10,42932	,71256
	Equal variances not assumed			-1,670	65,600	,100	-4,85838	2,90943	-10,66790	,95114

Ayrıca yapılan tek yönlü ANOVA ve Varyans analizlerinde de tükenmişlik, iş-aile çatışması ve adalet algısı açısından meslek gruplarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösterir post hoc testler sonucunda tükenmişlikte hemşire ve idari sağlık personeli arasında, iş-aile çatışması açısından hekimler ile sağlık teknisyenleri ve idari destek elemanları arasında ve yine hemşireler ile idari elemanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Anlamlı bir başka farklılık da, hemşireler ve idari destek elemanları arasında dağıtım adaleti açısından gözlenmektedir. Tükenmişlik, iş-aile çatışması ve düşük dağıtım adaleti algısı en çok hemşirelerde görülmektedir. İş-aile çatışması açısından ortalaması en yüksek ikinci grubu ise hekimler oluşturmaktadır.

Gruplara ait tükenmişlik, iş-aile çatışması ve örgütsel adalet ortalamaları, ortalamalar arasındaki anlamlı farklılıklar, ANOVA ve post hoc Tukey HSD testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 5'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 5: Meslek Gruplarında Tükenmişlik, İş-Aile Çatışması, Örgütsel Adalet Değişkenleri Açısından Farklılıklar

Tanımlayıcı İstatistikler

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
TUKENMISLIK	Hekim	38	18,1579	6,23212	1,01098	16,1094	20,2063	5,00	29,00
	Hembire	42	20,5000	5,70943	,88098	18,7208	22,2792	8,00	30,00
	Sađlyk Teknisyeni	11	15,8182	5,49214	1,65594	12,1285	19,5079	8,00	25,00
	Yđari destek elemanı	12	13,6667	6,11010	1,76383	9,7845	17,5488	5,00	23,00
	Total	103	18,3398	6,27406	,61820	17,1136	19,5660	5,00	30,00
ISAILECATISMASI	Hekim	39	17,5385	7,18128	1,14993	15,2106	19,8664	5,00	30,00
	Hembire	41	18,9268	7,02990	1,09789	16,7079	21,1457	5,00	30,00
	Sađlyk Teknisyeni	11	10,5455	2,94495	,88794	8,5670	12,5239	8,00	19,00
	Yđari destek elemanı	13	11,2308	8,04315	2,23077	6,3703	16,0912	5,00	30,00
	Total	104	16,5577	7,52578	,73796	15,0941	18,0213	5,00	30,00
DAGITIMADALETİ	Hekim	40	12,2500	6,67467	1,05536	10,1153	14,3847	6,00	36,00
	Hembire	43	9,7674	5,22283	,79647	8,1601	11,3748	6,00	29,00
	Sađlyk Teknisyeni	11	12,4545	5,37333	1,62012	8,8447	16,0644	6,00	23,00
	Yđari destek elemanı	11	15,4545	6,56298	1,97881	11,0455	19,8636	6,00	24,00
	Total	105	11,5905	6,15145	,60032	10,4000	12,7809	6,00	36,00
ISLEMVEETKILE SIMADALETİ	Hekim	37	29,3243	15,34068	2,52199	24,2095	34,4392	11,00	63,00
	Hembire	37	22,1892	11,73513	1,92924	18,2765	26,1019	11,00	66,00
	Sađlyk Teknisyeni	11	28,4545	9,87283	2,97677	21,8219	35,0872	16,00	49,00
	Yđari destek elemanı	10	34,0000	10,97472	3,47051	26,1492	41,8508	14,00	49,00
	Total	95	26,9368	13,47086	1,38208	24,1927	29,6810	11,00	66,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TUKENMISLIK	Between Groups	529,251	3	176,417	5,010	,003
	Within Groups	3485,856	99	35,211		
	Total	4015,107	102			
ISAILECATISMASI	Between Groups	1034,146	3	344,715	7,182	,000
	Within Groups	4799,508	100	47,995		
	Total	5833,654	103			
DAGITIMADALETİ	Between Groups	332,762	3	110,921	3,110	,030
	Within Groups	3602,629	101	35,670		
	Total	3935,390	104			
ISLEMVEETKILE SIMADALETİ	Between Groups	1569,110	3	523,037	3,073	,032
	Within Groups	15488,511	91	170,203		
	Total	17057,621	94			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) meslek	(J) meslek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
TUKENMİSLİK	Hekim	Hemşire	-2,34211	1,32851	,297	-5,8138	1,1296
		Sağlık Teknisyeni	2,33971	2,03164	,659	-2,9694	7,6488
		Ydari destek elemanı	4,49123	1,96490	,108	-,6435	9,6259
	Hemşire	Hekim	2,34211	1,32851	,297	-1,1296	5,8138
		Sağlık Teknisyeni	4,68182	2,00981	,098	-,5702	9,9339
		Ydari destek elemanı	6,83333*	1,94231	,004	1,7577	11,9090
	Sağlık Teknisyeni	Hekim	-2,33971	2,03164	,659	-7,6488	2,9694
		Hemşire	-4,68182	2,00981	,098	-9,9339	,5702
		Ydari destek elemanı	2,15152	2,47693	,821	-4,3212	8,6243
	Ydari destek elemanı	Hekim	-4,49123	1,96490	,108	-9,6259	,6435
		Hemşire	-6,83333*	1,94231	,004	-11,9090	-1,7577
		Sağlık Teknisyeni	-2,15152	2,47693	,821	-8,6243	4,3212
ISAİECATİSMASI	Hekim	Hemşire	-1,38837	1,54960	,807	-5,4371	2,6604
		Sağlık Teknisyeni	6,99301*	2,36513	,020	,8135	13,1725
		Ydari destek elemanı	6,30769*	2,21869	,027	,5108	12,1046
	Hemşire	Hekim	1,38837	1,54960	,807	-2,6604	5,4371
		Sağlık Teknisyeni	8,38137*	2,35240	,003	2,2351	14,5276
		Ydari destek elemanı	7,69606*	2,20512	,004	1,9346	13,4575
	Sağlık Teknisyeni	Hekim	-6,99301*	2,36513	,020	-13,1725	-,8135
		Hemşire	-8,38137*	2,35240	,003	-14,5276	-2,2351
		Ydari destek elemanı	-,68531	2,83815	,995	-8,1007	6,7301
	Ydari destek elemanı	Hekim	-6,30769*	2,21869	,027	-12,1046	-,5108
		Hemşire	-7,69606*	2,20512	,004	-13,4575	-1,9346
		Sağlık Teknisyeni	,68531	2,83815	,995	-6,7301	8,1007
DAGITIMADALETİ	Hekim	Hemşire	2,48256	1,31197	,238	-,9447	5,9098
		Sağlık Teknisyeni	-,20455	2,03333	1,000	-5,5163	5,1072
		Ydari destek elemanı	-3,20455	2,03333	,397	-8,5163	2,1072
	Hemşire	Hekim	-2,48256	1,31197	,238	-5,9098	,9447
		Sağlık Teknisyeni	-2,68710	2,01797	,545	-7,9587	2,5845
		Ydari destek elemanı	-5,68710*	2,01797	,029	-10,9587	-,4155
	Sağlık Teknisyeni	Hekim	,20455	2,03333	1,000	-5,1072	5,5163
		Hemşire	2,68710	2,01797	,545	-2,5845	7,9587
		Ydari destek elemanı	-3,00000	2,54664	,642	-9,6526	3,6526
	Ydari destek elemanı	Hekim	3,20455	2,03333	,397	-2,1072	8,5163
		Hemşire	5,68710*	2,01797	,029	,4155	10,9587
		Sağlık Teknisyeni	3,00000	2,54664	,642	-3,6526	9,6526
İSLEMVEETKİLESİ MADALETİ	Hekim	Hemşire	7,13514	3,03318	,094	-,8031	15,0734
		Sağlık Teknisyeni	,86978	4,48030	,997	-10,8558	12,5954
		Ydari destek elemanı	-4,67568	4,64978	,747	-16,8448	7,4935
	Hemşire	Hekim	-7,13514	3,03318	,094	-15,0734	,8031
		Sağlık Teknisyeni	-6,26536	4,48030	,504	-17,9910	5,4603
		Ydari destek elemanı	-11,81081	4,64978	,060	-23,9800	,3583
	Sağlık Teknisyeni	Hekim	-,86978	4,48030	,997	-12,5954	10,8558
		Hemşire	6,26536	4,48030	,504	-5,4603	17,9910
		Ydari destek elemanı	-5,54545	5,70030	,765	-20,4640	9,3730
	Ydari destek elemanı	Hekim	4,67568	4,64978	,747	-7,4935	16,8448
		Hemşire	11,81081	4,64978	,060	-,3583	23,9800
		Sağlık Teknisyeni	5,54545	5,70030	,765	-9,3730	20,4640

* - The mean difference is significant at the .05 level.

4. SONUÇ, TARTIŞMA

İstatistiksel analizler neticesinde elde edilen bulgular, iş-aile çatışmasının günümüz örgütlerinin en önemli sorunlarından birisi olan duygusal tükenmişlik sendromlarını büyük ölçüde açıkladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanların bulundukları işletmelerdeki uygulamaları ve süreçleri adil olarak algılamalarının da tükenmişlik üzerindeki etkileri bu araştırma verileri doğrultusunda ampirik olarak kanıtlanmaktadır. Duygusal tükenmişlik çalışanların ve sonuç olarak örgütlerin motivasyon, verimlilik ve performanslarını düşüren problemlerin başında gelmektedir. Bu nedenle örgütsel anlamda duygusal tükenmişliği azaltacak yönetim uygulamalarının insan kaynakları departmanları tarafından tekrar gözden geçirilmesinde fayda vardır. Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda iş-aile yaşamını dengeleyecek çözüm önerilerinin ortaya atılması gerekmektedir. İş yüklerinin, çalışma sürelerinin adil ve dengeli bir

şekilde yapılacağı iş dizaynları ve uygulamaları bu konuda önemli bir uygulamaya işaret etmektedir. Ayrıca çalışanlar harcadıkları emek, çaba ve performansın karşılığında aldıklarını ne kadar adil algılıyorlarsa duygusal tükenmişlik yaşama ihtimalleri azalmaktadır. Bu nedenle kaynakların ve ödüllerin eşit ve dengeli bir şekilde dağıtılması ve ayrıca etkileşimsel boyutta çalışanlara saygılı, anlayışlı ve nazik davranılması, çalışanların kendilerini etkileyecek kararlardan haberdar edilmeleri ve gerekli açıklamaların yapılması da duygusal tükenmişliğin etkilerinin azaltılmasında dikkat edilmesi gereken bir unsur olarak ele alınmalıdır. Bu araştırmanın en önemli kısıtlılığı tek bir hastanede ve sınırlı sayıda bir katılımcı kitlesi (145 çalışan) ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından kamu ve gerekirse özel sektördeki çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini de birbirleriyle karşılaştıracak şekilde yeni çalışma dizaynlarının oluşturulmasında fayda vardır. Her ne kadar örgütsel adalet algısının iş-aile çatışması ve tükenmişlik ilişkisindeki şartlı değişken rolü bu örnekte doğru bulunmamış olsa da daha geniş katılımcı sayısı analiz sonuçlarının gözden geçirilmesinde fayda vardır. Bu özelliği ile bu çalışma ilerideki araştırma modellerine ışık tutabilecek bir pilot çalışma olma özelliği taşımaktadır. Bundan sonraki araştırma modellerinde iş-aile çatışması ve duygusal tükenmişlik arasındaki güçlü ilişkiyi azaltabilecek yeni bireysel ve örgütsel değişkenler (iletişim, psikolojik güçlendirilme, işyeri arkadaşlıkları ve diğer sosyal destek mekanizmaları gibi) modele dahil edilebilir.

Yönetim Uygulamalarına Yönelik Öneriler:

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Etkili müdahale, hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. En önemlisi baştan ortaya çıkarıcı etmenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir. Özellikle hastanelerde çalışan personelin duygusal tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında devlet yönetimi düzeyinde de yapılması gerekenler vardır. Ülkemizde hastanelerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi, demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret sorununun giderilmesi, tatil ve sosyal aktivite olanaklarının artırılması, personel yetersizliği sorununun giderilmesi gibi faktörler duygusal tükenmişlikle mücadelede ele alınabilecek konulardır.

Örgütsel düzeyde, görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımı ve süpervizyon sağlanması, iş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir. Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.

Doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu hizmet sektörü ve sağlık sektörleri gibi alanlarda sıklıkla görülen tükenmişlik, ekonomik zararlara, elemanların işten ayrılmasına, hizmetin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Sadece bireysel değil, kurumsal, toplumsal ve sağlık politikasıyla ilgili önemli boyutları da olan bu sorunu çözmek için atılacak adımların başında olgunun tanınması ve tartışılabilir kılınması gereklidir. Bu konuda yeterli veriler elde etmek amacıyla ülkemizde de özellikle önleme ve başa çıkmada etkili yöntemleri saptamaya yönelik çalışmaların devam etmesine ve genişletilmesine kanımızca büyük ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adams, G., A-King, NG L., ve A-King D. W. (1996) Relationships Job and Family Involvement, Family Social Support and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 411- 412.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes in a handbook of social psychology (ed. C. Murchison) Worcester, MA: Clark University Pres.
- Aslan H, Alpaslan N.Z., Ünal, M. (1996). Hemşirelerde tükenme, iş doyumu ve ruhsal belirtiler. *Nöro Psikiyatri Arşivi* 1996; 33:192-199.

- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
- Bies, R. J. ve J. S. Moag. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M. H. Bazerman. In (Eds.) *Research on Negotiation in Organizations*. 1, 43-55. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1988). Voice and Justification: Their influence on Fairness Judgements, *Academy of Management Journal*, 31(3): 676-685.
- Cotton, D. (1990). Stress Management - An Integrated Approach to Therapy. Brunner/Mazel Publishers, New York.
- Çalışkur, A. (08.07.2008): "Tükenmişlik sendromu", http://www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/aysemcaliskur.doc
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Fawzy F.I, Fawzy N.W, Pasnau R.O (1991). Burnout in the health professionals, "Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry, editör: Judd FK, Burrows GD, Lipsitt DR, Elsevier Science Publishers BV, Amsterdam. p.119.
- Foster, R.M.(09.05.2000): "Burnout, Is it a Burning Issue in Your Company?", <http://www.workplaceissues.com/arburnout.htm>
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *J Soc Issues* 1974; 30:159-165.
- Ergin, C.(1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması. *7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* 1992; 143-154.
- Ergin, C (1996). Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye sağlık personeli normları. *3P Dergisi* 1996; 4:28-33.
- Erkenekli, M. (2001). Rol Kavramı ve Örgütsel Rol Modeli. *Bilim Dergisi, Kara Harp Okulu Yayınları*,1, 44.
- Erdoğan, B.K., Liden, M., Robert,C. (2001). Procedural Justice as a Two dimensional constuct: An Examination in the Performance Appraisal Context, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2): 205-222.
- Felton, J.S. (1998). Burnout As A Clinical Entity- Its Importance in Health Care Workers. *Occup Med* 1998; 48:237-350.
- Folger, R. and R. Cropanzano. (1998). Organizational Justice and Human Resources Management. Beverly Hills, CA: Sage.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?. *Journal of Applied Psychology*. 72: 55-61.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16: 399-432.
- Greenhaus, J., A. Bedeian Ve K. Mossholder, K. (1987). Work Experiences, Job Performance, and Feelings of Personal and Family Well-Being". *Journal of Vocational Behavior*, 31: 200- 215.
- Greenhaus, J. H., S. Parasuraman, C.S. Granrose., N.J. Beutell ve S. Rabinowitz (1989). Sources of Work Family Conflict Among Two Carreer Couples. *Journal of Vocational Behavior*. 34: 133- 153.
- Gülseren, H., Karaduman, E. (2000). Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi. *Kriz Dergisi* 2000; 8:32-36
- Higgins, C., Duxbury, L. ve Lee, C. (1994) Impact of Life – Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities. *Family Relations*, 43(2): 144 – 150.
- Hinterhubir, H. ve E. Krauthammer (1995). Daha İyi Yönetmek Daha Az Yönetmektir. Çev. Deniz Baykal. *Yönetim İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 6(22).

- Igodan, C. ve Newcomb, L.H. (02.08.2008): "Are you experiencing burnout?", [http://www.stressdoc.com/four stages burnout.htm](http://www.stressdoc.com/four%20stages%20burnout.htm)
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. Quinn, J. D. Snoek ve R. A. Rosenthal. (1964). *Organizational Stress: Studies In Role Conflict And Ambiguity*. Wiley. New York.
- Karatepe, O. M. ve Sökmen, A. (2006). The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees. *Tourism Management*, 27(2): 255- 268.
- Küçükaltan, D. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Tükenmişlik, Edt. Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM yayınları, Bursa.
- Lapierre, L.M., Allen, T.D., Spector, P.E., O'Driscoll, M., Cooper, C.L., Poelmans, S., Sanchez, J.I. "Further Validation of Carlson, Kacmar and Williams (2000). Work – Family Conflict Measure", Best Paper Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, Hawaii, (2005).
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory?, eds: K.J.Gergen, M.S.Greenberg, R.H. Willis, Social Exchanges : Advances in theory and research (New York: Plenum): 27-55.
- Maslach,C. (1976). Burned-Out. *Journal of Human Behavior*, (5): 197-220
- Maslach, C. (1982). Burnout: The Cost Of Caring. New Jersey: Englewood Cliffs & Prentice Hall Inc.
- Maslach, C., Jackson S.E. (1986). Maslach Burnout Inventory Manual. 2nd ed. Consulting Psychologist Press, Palo Alto.
- Melchior, M.E, Bours, G.J., Schmitz, P., Wittich, Y. (1997) Burnout in Psychiatric Nursing: A Meta-Analysis of Related Variables. *Journal of Psychiatry and Mental Health*, 4:193-201.
- Moorman, R.H. (1991). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Netemeyer, R.G, Boles, J.S., ve McMurrian, R. (1996). Development And Validation of Work–Family Conflict and Family–Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*. 81(4): 400-410.
- Niehoff, B.P ve Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Oehler, J.M., Davidson, M.G., Star, L.E., Lee,D.A. (1991). Burnout, Job Stress, Anxiety and Perceived Social Support in Neonatal Nurses. 20:500-505.
- Günaydın, S.C. (2001). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki Etkileşimin Çalışanların Politik Davranışları ve İşbirliği Yapma Davranışı Üzerindeki Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, N. (2008). Evli Bayan Öğretmenlerde İş-Aile Çatışmasının İş Stresi ve Performansa Etkileri. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Öcal, Ö. (2008). İş-Aile Çatışması, İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Pfeffer , J. ve Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty, *Administrative Science Quarterly*, 38: 382-407.
- Richadson, A.M., Burke, R.J. (1995). Models of Burnout: Implications for Intervention. *International Journal of Stress Management*, 2: 31-43
- Scarlicki, D. ve Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice, *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-442.

- Schwarzwald , J., Koslowsky, M., Shalit, B. (1992). A Field Study ofEmployee's Attitudes and Behaviors After Promotion Desicions, *Journal of Applied Psychology*, 4: 511-514.
- Shapiro, D., Buttner, E., Baary, B.(1994). Explanation: What Factor Enhance Their Perceived Adequacy, *Organizational Behavior and Human Desicion Processes*, 58: 346-368.
- Spectors, P. (1996), *Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley and Sons.
- Thibaut, J. and L. Walker. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Yurtseven, Ö. (2008). İş Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

DUYGUSAL EMEK VE PSİKOLOJİK SIKINTI: İŞ- AİLE ÇATIŞMASININ ARACILIK ROLÜ*

Mazlum ÇELİK
Kara Harp Okulu
HO Savunma Bilimleri Enstitüsü
mcelik@kho.edu.tr

Ömer TURUNÇ
Kara Harp Okulu Dekanlığı
Sis.Yön.Bil.Böl.
oturunc@kho.edu.tr

ÖZET

İnsanlar arası etkileşimin yoğun yaşandığı hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte işgücünde aranan niteliklerde de değişiklikler yaşanmıştır. Hem işverenler hem de müşteriler tarafından çalışanlardan işin niteliğine göre bilgi, yetenek veya kas gücü yanında uygun duygusal gösterim de talep edilmeye başlanmıştır. İçten gelerek veya işin gereği olarak sergilenen ve duygusal emek olarak tanımlanan duygu gösterimlerinin işgörenlerin iş aile çatışması yaşamalarına ve psikolojik sıkıntılara neden olabilmektedir. Bu nedenle savunma sektöründe yapılan bir uygulama ile duygusal emeğin iş aile çatışması ve psikolojik sıkıntı üzerindeki etkileri yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda duygusal emek boyutlarından otomatik duygusal düzenleme (ODD) ve duygusal sapma (DS) ve iş aile çatışmasının (İAÇ) psikolojik sıkıntı boyutlarını anlamlı olarak etkilediği ancak ODD ve DS'nin İAÇ'yi anlamlı olarak etkilemediği ve İAÇ'nin aracılık rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Emek, Otomatik Duygusal Düzenleme, Duygusal Sapma Psikolojik Sıkıntı, İş Aile Çatışması.*

1.GİRİŞ

İnsanı diğer canlılardan ayıran iki önemli özellikten birisi olan duyguların, insanlararası ilişkilerin başlatılmasında ve devam ettirilmesindeki etkisi günden güne artmaktadır. İnsanların duyguları ilişkiler okulu ile gündeme gelmiştir (Koçel, 2001: 171). Son yıllarda hizmet sektörünün gelişmesi ile birlikte hem işgörenlerin hem de müşterilerin duyguları yönetim bilimcileri daha fazla meşgul etmeye başlamıştır. Müşterilerin aldıkları hizmet sonucundaki memnuniyet seviyeleri ile çalışanların müşteri memnuniyetini etkileyecek duygusal gösterimleri bir problem olarak her geçen gün daha fazla inceleme konusu yapılmaktadır.

Gerilim kaynaklı problemler olan psikolojik sıkıntılar, duygusal emek boyutlarının ardılı olarak görülmektedir. Ülkemizde duygusal emeğin tükenmişlik gibi olumsuz sonuçları incelenmesine rağmen iş aile çatışması ve psikolojik sıkıntılar ile arasındaki ilişki ile iş aile çatışmasının aracılık etkisini belirlemeye yönelik araştırmaya rastlanmamıştır. Savunma sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde işgörenler tarafından sergilenen duygusal emeğin iş aile çatışması ve psikolojik sıkıntılar üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve duygusal emek ile psikolojik sıkıntılar arasında iş aile çatışmasının aracılık rolünün belirlenmesi bu çalışmanın sorunsalını oluşturmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

2.1. Duygusal Emek-İş Aile Çatışması

Son zamanlarda duygusal emek ile iş aile çatışması arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarda artış olduğu görülmektedir (Kinman, 2009: 118; Montgomery vd., 2005: 395; Montgomery vd., 2006: 36; Seery vd., 2008: 461; Yanchus vd., 2010: 105).

Karim (2009) tarafından Pakistan'da kamuda çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda; iş aile çatışması ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu durum işgörenlerin sergiledikleri duygusal emeğin etkisi ile işten ayrıldıktan sonra da işlerine kafa yorduklarını

* Bu makaledeki görüşler yazarlara aittir, TSK'nin görüşlerini yansıtmaz.

göstermektedir. Dolayısıyla; iş dışında da işe kafa yorma işgörenlerin ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini sıkıntıya sokmaktadır. Diğer bir deyişle; duyguların bir bedel karşılığı satılması, kişilerin kendilerine yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Hochschild, 1983: 75). Dahası, duygusal emeğin sergilenmesi sürecinde bilinç ve enerji kaynaklarının tükenmesi, iş yerindeki duygusal taleplerin gerilim üretmesi, çalışanların ailelerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmelerini güçleştirmektedir. Yapılan araştırmalarda genellikle sahte veya duyguları bastırma yoluyla duygusal emek sergileyen işgörenlerin daha fazla iş aile çatışması yaşadıkları belirlenmiştir (Kinman, 2009: 128; Montgomery vd., 2005: 402; Montgomery vd., 2006: 46; Seery vd., 2008:471; Yanchus vd., 2010: 112).

Yukarıda belirtilen kuramsal gerçekler ve görgül araştırmalar ışığında araştırmada duygusal emek ve iş aile çatışması ilişkisine yönelik test edilmek üzere geliştirilen Hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: *Otomatik duygusal düzenleme(ODD), iş aile çatışmasını(İAÇ) negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 2: *Duygusal sapma davranışları (DS), iş aile çatışmasını(İAÇ) pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

2.2. Duygusal Emek- Psikolojik Sıkıntı

Araştırmalar pozitif davranmak için gayret gösterilmesi veya negatif duyguların bastırılmasının somatik rahatsızlıklara yol açan psikolojik sorunlara sebep olduğunu göstermektedir (Schaubroeck vd., 2000: 168). Duygusal emeğin psikolojik sıkıntılara sebep olduğu konusunda bir çok çalışma mevcuttur (Kruml vd., 2000: 8; Totterdell vd., 2003: 219). Hochschild (1993: 79) tarafından yapılan araştırmada kendine ve çevreye yabancılaşma ve tükenmişliğin duygusal emek gerektiren mesleklerde daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir.

Hochschild (1993: 85) duygusal uyumsuzluğun iş performansından daha fazla insanların psikolojik durumlarını etkilediğini ileri sürmektedir. Zapf (2002: 241)'a göre duygusal uyumsuzluk stres yapıcı bir faktördür. Gelderen ve arkadaşları (2007: 451) tarafından polisler üzerinde yapılan bir araştırmada duygusal uyumsuzluk ile psikolojik gerilim arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Pugliesi (1999: 151) tarafından yapılan araştırmada duygusal emek ile psikolojik sıkıntılar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Pugliesi (1999: 152) duygusal emeğin iş stresi, iş memnuniyeti ve psikolojik sıkıntılar gibi olumsuz sonuçlarının olmasını akla yatkın olarak görmekte ve bunu teyid eden çok fazla çalışma olduğunu ifade etmektedir (Alfredsson vd., 1982: 466; Frese, 1985: 320; Kohn vd., 1973: 114).

Yukarıda belirtilen kuramsal gerçekler ve görgül araştırmalar ışığında araştırmada duygusal emek ve psikolojik sıkıntılar arasındaki ilişkiye yönelik test edilmek üzere geliştirilen Hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 3a: *Otomatik duygusal düzenleme sağlık sıkıntısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 3b: *Otomatik duygusal düzenleme uyku sıkıntısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 3c: *Otomatik duygusal düzenleme endişe sıkıntısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 3d: *Otomatik duygusal düzenleme denge sıkıntısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 3e: *Otomatik duygusal düzenleme intihar sıkıntısını negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 4a: *Duygusal Sapma sağlık sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 4b: *Duygusal Sapma uyku sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 4c: *Duygusal Sapma endişe sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 4d: *Duygusal Sapma denge sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 4e: *Duygusal Sapma intihar sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

2.3. İş Aile Çatışması –Psikolojik Sıkıntı

Araştırmacılar tarafından yüksek seviyede AİÇ veya İAÇ ile karşı karşıya gelen işgörenlerde, fiziksel ve zihinsel sağlık problemleri, işle ve aile içi rollerle ilgili düşük performans, işe devamsızlık, işten ayrılma isteği gibi işle ilgili olumsuz davranışların arttığı, morallerin bozulduğu, işten, hayattan ve aileden memnuniyet seviyesinin düştüğü tespit edilmiştir (Duxbury vd., 1991:455; Frone vd., 1992: 69; Hammer vd., 1997: 189; Day vd., 2006: 119; Leiter vd., 1996: 33). Steinmetz ve arkadaşları (2008: 238) tarafından yapılan araştırmada, İAÇ ile stres arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Frone ve arkadaşları (1992: 73) tarafından İAÇ ile depresyon belirtileri ve iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir

İş aile çatışması psikolojik sıkıntıları olumsuz yönde ve en yüksek seviyede etkilemektedir (Frone vd., 1997: 162; Kafetsios, 2007: 31). Bu önemli bulgu psikolojik sıkıntıların tahmin edilmesinde iş aile çatışmasının önemli bir değişken olduğunu da göstermektedir. İş aile çatışması alanındaki birçok model, iş aile çatışmasının iş ve aile alanında sebepler ve kesin sonuçlar arasında aracılık etkisi yaptığını açıklamaktadır (Frone vd., 1992: 74; Carlson vd., 2000: 1050; Carlson vd., 1999: 534; Michel vd., 2009: 215). Montgomery ve arkadaşları (2006: 48) tarafından iş aile çatışmasının psikolojik sıkıntı ile duygusal emek arasındaki aracılık etkisinin araştırılması sonucunda iş aile çatışmasının önemli seviyede aracılık etkisinin bulunduğu, iş aile çatışmasının duygusal emek ile tükenmişlik, psikosomatik şikayetler ve kinizm arasında aracılık etkisi yaptığı belirlenmiştir. Bu kuramsal gerçekler ve görgül araştırmalar ışığında araştırmada iş aile çatışmasının psikolojik sıkıntılar üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilen Hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 5a: İş aile çatışması sağlık sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5b: İş aile çatışması uyku sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5c: İş aile çatışması endişe sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5d: İş aile çatışması denge sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5e: İş aile çatışması intihar sıkıntısını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışanların sergiledikleri duygusal emeğin iş-aile çatışması ve psikolojik sıkıntı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle değişkenlerin durumuna göre keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Ardından da mevcut modele ilişkin kurulan yapısal eşitlik modeli ile modelin toplu halde uyum iyiliği testleri yapılmıştır. Uyum iyiliği testleri yapılırken değişkenler arası regresyon analiz sonuçları ve hipotez test sonuçları da sunulmuştur. Aracılık etkisini belirlemek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi de yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma işletmeleri oluşturmaktadır. Bu örneklemde toplam 275 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 160 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelerle göre örneklem yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 200 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 170'i geri dönmüş, 161 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %31,7kadın (n=51), %68,3' ü (n=110) erkektir. Araştırmaya katılanların %67,1'i (n=108) evli, %32,9'u (n=53) bekârdır.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışanların psikolojik sıkıntılarının (Sağlık(PS), uyku(PU), endişe(PA), denge(PD), intihar(Pİ)) azaltılmasında duygusal emek (Otomatik duygusal düzenleme (ODD), Duygusal sapma(DS), Yüzeysel rol yapma(DY) ve Derinden rol yapma(DR)) ve iş- aile çatışmasının(İAÇ) rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

Psikolojik Sıkıntı Ölçeği: Çalışanların psikolojik sıkıntı düzeylerini ölçmek üzere Chan (2005) tarafından kullanılan 20 soruluk ölçek kullanılmıştır. Her biri 4 sorudan oluşan toplam 5 boyutlu (PS, PU, PA, PD, Pİ) bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada Chan (2005)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. SPSS 16.0 paket programıyla yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin beş faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 4 maddeli PS ölçeğinin faktör yüklerinin .75 ile .85.; 4 maddeli PU ölçeğinin faktör yüklerinin .58 ile .90; 4 maddeli PA ölçeğinin faktör yüklerinin .82 ile .86.; 4 maddeli PD ölçeğinin faktör yüklerinin .82 ile .91.; 4 maddeli Pİ ölçeğinin faktör yüklerinin .83 ile .95 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu analizlerin ardından Amos 6.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeklerin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve 4 maddeli PS ölçeğinin faktör yüklerinin .61 ile .84.; 4 maddeli PU ölçeğinin faktör yüklerinin .43 ile .95; 4 maddeli PA ölçeğinin faktör yüklerinin .74 ile .81.; 4 maddeli PD ölçeğinin

faktör yüklerinin .74 ile .90.; 4 maddeli Pİ ölçeğinin faktör yüklerinin .70 ile .99 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayıları PS için, .83, PU için .86, PA için .86, PD için .88, Pİ için .94 olarak belirlenmiştir.

İş-Aile Çatışması Ölçeği: Çalışanların iş-aile çatışması düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen iş-aile çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin iş-aile çatışması boyutu için .60-.89 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .88 olduğu olarak tespit edilmiştir.

Duygusal Emek Ölçeği: Çalışanlarda duygusal emeğin belirlenmesinde Çukur (2009) tarafından geçerlemesi yapılan duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek her biri 5 maddeden oluşan 4 boyuttan oluşmaktadır (Otomatik duygusal düzenleme(ODD), Yüzeysel rol yapma(DY), Duygusal sapma(DS), Derinden rol yapma(DR)). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 boyutlu yapıya sahip olduğu doğrulanamamıştır. DY ve DR boyutlarında faktörlerden üçer adedi atılmak durumunda kalmış ve her iki ölçek 2 şer madde halinde tespit edilmiştir. Bu nedenle DY ve DR boyutları araştırmaya dâhil edilmemiştir. ODD ve DS boyutlarında ise ölçeklerin tek faktörlü yapısı doğrulanmış ancak DS boyutunda bir madde (DS5) düşük faktör yükü nedeniyle araştırmadan çıkartılmıştır. ODD ve DS ölçeklerinin faktör yüklerinin sırasıyla .42-.82 ve .39-.78 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları sırasıyla .74 ve .61 olarak tespit edilmiştir.

3.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 16 ve Amos 6.0 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların Duygusal emek, iş aile çatışma düzeyi ve psikolojik sıkıntı düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1 ‘de de görüldüğü gibi ODD ve DS’nin kendi aralarında olan anlamlı ilişki hariç diğer değişkenlerle herhangi bir anlamlı ilişkisi olmadığı belirlenmiştir. Buna karşın İAÇ ile psikolojik sıkıntının tüm boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin var olduğu tesbit edilmiştir. Çoğunlukla anlamlı olarak elde edilen bulguların devamında yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yol analizi yapılarak değişkenler arası etkiler ve modelin uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır.

Tablo 1: Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

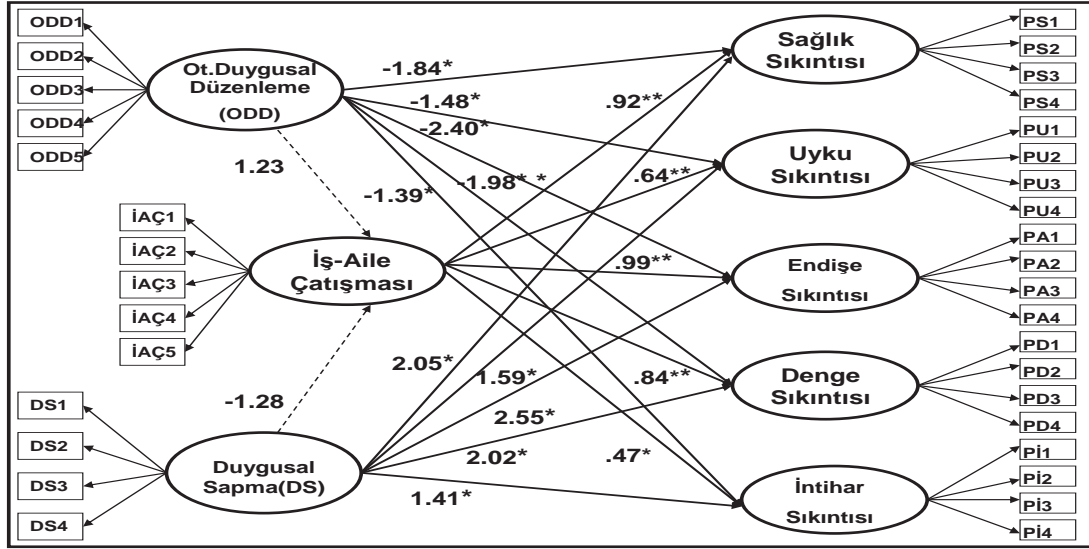
Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ODD	3.60	.71	(.74)							
2. DS	3.01	.81	.31**	(.61)						
3. İAÇ	2.87	.96	.06	.05	(.88)					
4. PS	2.06	.89	.05	.07	.44**	(.83)				
5. PU	2.23	1.06	.01	-.04	.27**	.48**	(.86)			
6. PA	1.81	.82	-.04	.06	.41**	.68**	.63**	(.86)		
7. PD	1.67	.81	-.07	.03	.39**	.66**	.40**	.70**	(.88)	
8. Pİ	1.21	.50	-.07	.06	.21**	.42**	.29**	.55**	.60**	(.94)

*p< .05 ** p< .01 () Güvenirlik

Çalışanlarda duygusal emek boyutlarından ODD ve ODS ile iş-aile çatışmasının psikolojik sıkıntı boyutlarına (PS,PU,PA,PE ve Pİ) etkisini belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2’de verilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI (Goodness of fit index) değerinin .89, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .88, CFI (Comperative fit index- Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .89, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .88, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .90, CMIN/DF değerinin 1,8 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.07 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA degerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamında verinin iyi uyum iyiliği değerleri ve standarda yakın değerler (>.90) verdiği için

oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğunu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998)

Şekil 1: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları



* $p < .05$ ** $p < .01$

Analiz sonuçları incelendiğinde duygusal emek boyutlarından ODD ve DS'nin İAÇ üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmamasına karşın psikolojik sıkıntı boyutları üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş aile çatışmasının psikolojik sıkıntı boyutlarının tamamı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Araştırma değişkenlerine ilişkin bilgiler Şekil 1'de toplu olarak gösterilmiştir.

Amos yapısal eşitlik analiz sonucunda incelendiğinde ODD ve ODS'nin psikolojik stres boyutlarına etkisinde, çalışanların iş-aile çatışma düzeyinin aracılık etkisinin olabileceğine ilişkin anlamlı dolaylı etki olmadığı görülmüştür. Buna rağmen Baron ve arkadaşları (1986, Aktaran Şimşek, 2007:25,31) tarafından önerilen ara değişken koşulları kapsamında veriler yeniden değerlendirilmiştir.

Analiz kapsamında aracılık etkisi aranan her üç değişkenin belirlenen yönde anlamlı etkilerinin varlığı ön şartı aranmış ve bu ön şarta hiçbir değişkende rastlanılamamıştır. Bu nedenle yapısal eşitlikten farklı olarak hiyerarşik regresyonla bu bulgunun teyid edilmesine çalışılmıştır.

Çalışanların İAÇ düzeyinin ODD ve DS ile PS, PU, PA, PD ve Pİ arasındaki aracılık etkisini açıklamak amacıyla, Baron ve arkadaşları (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi esas alınmıştır. Araştırmada ilk aşamada, bağımsız değişkenlerin (ODD ve DS) aracılık rolü araştırılan İAÇ üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığının görülmesi ($OAD \rightarrow İAÇ$ için $\beta = .04$, $P > .05$; $DS \rightarrow İAÇ$ için $\beta = .04$, $P > .05$) nedeniyle 2. ve 3. aşama hiyerarşik regresyon analizinin devamına gerek duyulmamıştır. Bu bulgudan hareketle çalışanların İAÇ düzeyinin ODD ve DS ile PS, PU, PA, PD ve Pİ arasındaki aracılık etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir..

Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde Tablo 2'de verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi çalışanların gösterdikleri duygusal emek boyutlarından duygusal sapma ve otomatik duygusal düzenleme boyutları ile iş aile çatışması arasındaki ilişkiyi araştıran H1c ve H1d hipotezleri desteklenmemiştir. Buna karşın duygusal emek boyutlarından duygusal sapma ve otomatik duygusal düzenleme boyutları ile Psikolojik sıkıntı boyutları (sağlık kaygıları, uyku problemleri, endişe, kötümserlik ve intihar düşüncesi) arasındaki ilişkiyi araştıran toplam 10 hipotez ile (H2k-H2u), İAÇ ile psikolojik sıkıntı boyutlarını araştıran toplam 5 hipotez (H3b-H3f) desteklenmiştir. Sonuç olarak araştırmada incelenen toplam 17 hipotezden 15'i destek bulmuştur.

Tablo 2: Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	Yol Katsayısı	Sonuç
H1	DS →İAÇ	-1.28	Destelenmedi
H2	ODD→İAÇ	1.23	Destelenmedi
H3a	ODD→PS	-1.84*	KABUL
H3b	ODD→PU	-1.48*	KABUL
H3c	ODD→PA	-2.40*	KABUL
H3d	ODD→PD	-1.98**	KABUL
H3e	ODD→Pİ	-1.39*	KABUL
H4a	DS →PS	2.05*	KABUL
H4b	DS →PU	1.59*	KABUL
H4c	DS →PA	2.55*	KABUL
H4d	DS →PD	2.02*	KABUL
H4e	DS →Pİ	1.41**	KABUL
H5a	İAÇ →PS	.92**	KABUL
H5b	İAÇ →PU	.64**	KABUL
H5c	İAÇ →PA	.99**	KABUL
H5d	İAÇ →PD	.84**	KABUL
H5e	İAÇ →Pİ	.47*	KABUL

*p< .05 ** p< .01

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile sergilenen duygusal emek ve iş aile çatışmasının çalışanların yaşadıkları psikolojik sıkıntı arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu işletmesinin çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve sergilenen duygusal emek ve iş-aile çatışmasının çalışanların yaşadıkları psikolojik sıkıntılar üzerindeki etkileri oluşturulan bir model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile günümüzde nitelikli işgücü istihdamının öncü sektörlerinden birisi olan savunma sektöründe konu edilen değişkenlere ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ve Çukur (2009) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeğine yapılan doyrulayıcı faktör analizi sonucunda boyutlardan ikisi (yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma) araştırmaya dâhil edilememiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların sergiledikleri duygusal emek boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ve duygusal sapma boyutları ile iş aile çatışması arasında bir ilişki olmadığı ve duygusal emek boyutlarının iş aile çatışmasını etkilemediği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular alanda yapılan çalışmalarla pek uyumlu olmasa ve oluşturulan hipotezi desteklemese de Montgomery ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Duygusal emek boyutları ile psikolojik sıkıntı boyutları arasında beklenen sonuçlara ulaşılmış, duygusal sapmanın psikolojik sıkıntı boyutlarını pozitif ve anlamlı olarak, otomatik duygu düzenleme boyutunun da psikolojik sıkıntı boyutlarını negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular yapılan çalışmalarla uyumludur (Kruml vd., 2000; Totterdell vd., 2003, Hochschild, 1993). İşgörenlerin içlerinden geldiği şekilde değil de işletmenin istediği şekilde duygusal gösterimde bulunmaları nedeniyle yaşadıkları stresin ve çatışmanın psikolojik sıkıntıları artırdığı, çalışanlarda sağlık kaygısına, uyku bozukluklarına, endişeye, kötümserlik ve intihar eğilimine neden olduğu araştırma sonuçlarından görülmektedir. Her ne kadar çalışanlar duygusal emek harcasalar da doğala yakın ve samimi davranışlar göstermeleri nedeniyle otomatik duygusal düzenleme ile psikolojik sıkıntı boyutları arasında oluşturulan hipotezleri destekleyecek şekilde negatif ilişki belirlenmiştir. Yani çalışan davranışlarında otomatik duygusal düzenleme düzeyi artıkça çalışanların yaşadıkları psikolojik sıkıntılarının seviyesinde düşme olmaktadır.

İş aile çatışması ile psikolojik sıkıntı boyutlarının tamamı arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki ve etki belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların yaşadıkları iş aile çatışması nedeniyle ortaya çıkan

gerilimin psikolojik sıkıntılara sebep olabileceği yönünde bulguları olan diğer çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir (Frone vd., 1992; O'Driscoll vd., 1992; Thomas vd., 1995; Frone vd., 1996; Major vd., 2002; Kafetsios, 2007; Matthews vd., 2009).

Sonuç olarak, çalışanları sergiledikleri duygusal emeğin iki boyutunun (otomatik duygusal düzenleme ve duygusal sapma) psikolojik sıkıntı boyutlarını anlamlı olarak etkilediği, iş aile çatışması ise etkilemediği belirlenmiştir. Bununla birlikte iş aile çatışmasının psikolojik sıkıntı boyutlarını anlamlı olarak etkileme tespit edilmiştir. Oluşturulan yapısal eşitlik modeline göre elde edilen bulgular data ile uyumludur. Bu kapsamda ele alınan örneklem üzerinde otomatik duygusal düzenleme, duygusal sapma, iş aile çatışması, sağlık, uyku, endişe, denge ve intihar sıkıntısı değişkenlerinin aralarında oluşturulan modelin uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında Duygusal emek-Psikolojik sıkıntı arasında İAÇ'nin aracılık etkisi de analiz edilmiştir. ODD ve ODS'nin psikolojik sıkıntı boyutlarına etkisinde, çalışanların iş-aile çatışma düzeyinin aracılık etkisinin olabileceğine ilişkin anlamlı dolaylı etki olmadığı görülmüştür. Ardından Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği Hiyerarşik regresyon analizi ile ara değişken koşulları kapsamında veriler yeniden değerlendirilmiştir. Araştırmada ilk aşamada, bağımsız değişkenlerin(ODD ve DS) aracılık rolü araştırılan İAÇ üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığının görülmesi (OAD→İAÇ için $\beta = .04$, $P > .05$, DS→İAÇ için $\beta = .04$, $P > .05$) nedeniyle 2. ve 3. aşama hiyerarşik regresyon analizinin devamına gerek duyulmamış ve bu bulgudan hareketle çalışanların İAÇ düzeyinin ODD ve DS ile PS, PU, PA, PD ve Pİ arasındaki aracılık etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanları sergiledikleri duygusal emek ve yaşadıkları iş aile çatışmasının ciddi psikolojik sıkıntılara sebep olduğunun belirlenmesi bu çalışmanın önmeli bir sonucudur. Ayrıca yerli literatürde ilk defa psikolojik sıkıntı ölçeğinin geçerlemesinin yapılmasının da bundan sonraki araştırmacılar için faydalı olacağı düşünülmektedir. Çukur tarafından geliştirilen ve öğrenciler üzerinde geçerleme çalışması yapılan ölçeğin farklı sektörde yeniden denenerek sonuçlarının görülmesi de literatüre önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Alfredsson, L., Karasek, R. ve Theorell, T. (1982). Myocardial Infarction Risk and Psychosocial Environment—An Analysis of the Male Swedish Work Force. *Social Science and Medicine*, 16:463-467.
- Baron, R.M., ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51:1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Carlson, D. S., ve Kacmar, K. M. (2000). Work-Family Conflict in The Organization: Do Life Role Values Make a Difference? *Journal of Management*. 26:1031-1054.
- Carlson, D. S., ve Perrewé, P. L. (1999). The Role of Social Support in The Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict. *Journal of Management*. 25:513-540.
- Chan, D. W. (2005). Emotional Intelligence, Social Coping, and Psychological Distress Among Chinese Gifted Students in Hong Kong. *High Ability Studies*. 16(2):163-178.
- Çukur, C.Ş. (2009). Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 9(2):527-574
- Day, A.L. ve Chamberlain T. C. (2006). Committing to Your Work, Spouse, And Children: Implications For Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 68:116-130.
- Duxbury, L., Higgins, C. ve Lee, C. (1994). Work-Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type, and Perceived Control. *Journal of Family Issues*. 15(3): 449-466.
- Frese, M. (1985). Stress at Work and Psychosomatic Complaints: A Causal Interpretation. *Journal of Applied Psychology*. 70:314-328.
- Frone, M.R., Russell, M. ve Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work Family Conflict: Testing a Model of the Work Family Interface. *Journal of Applied Psychology*. 77:(1): 65-78.

- Frone, M.R., Russell, M. ve Barnes, G.M. (1996). Work-Family Conflict, Gender, and Health-Related Outcomes: A Study Of Employed Parents in Two Community Samples. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1:57–69.
- Frone, M. R., Russell, M., ve Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing A Model of The Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*. 77:65–78.
- Frone, M.R., Yardley J.K. ve Markel K.S.(1997). Developing and Testing An Integrative Model of the Work–Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*. 50(2): 145–167.
- Gelderen B., Heuven E., van Veldhoven M., Zeelenberg M. ve Croon M. (2007). Psychological Strain and Emotional Labor Among Police-Officers: A Diary Study. *Journal of Vocational Behavior*. 71:446–459.
- Hammer, L. B., Allen E. ve Grigsby T. D.(1997). Work–Family Conxict in Dual-Earner Couples: Within Individual and Crossover Effects of Work and Family. *Journal of Vocational Behavior*. 50: 185–203.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Joreskog, K.G. ve Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.
- Kafetsios, K. (2007). Work-Family Conflict and Its Relationship with Job Satisfaction and Psychological Distress: The Role of Affect at Work and Gender. *Hellenic Journal of Psychology*. 4:15-35.
- Karim J. (2009). Emotional Labor and Psychological Distress: Testing the Mediatory Role of Work-Family Conflict, *European Journal of Social Sciences*, 11(4):584-598.
- Kinman, G. (2009). Emotional Labour and Strain in ‘Front-Line’ Service Employees. Does Mode of Delivery Matter?, *Journal of Managerial Psychology*. 24 (2):118-135.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kohn, M.L. ve Schooler, C. (1973). Occupational Experience and Psychological Functioning: An Assessment of Reciprocal Effects. *American Sociological Review*. 38:97-118.
- Kruml, S. ve Geddes, D. (2000). Catching Fire Without Burning Out: Is there an Ideal Way to Perform Emotional Labor? In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Haertel, & W. J. Zerbe. (Eds.) *Emotion in the Work Place: Research. Theory and Practice*, 177-188. Westport,CT: Quorum Books.
- Leiter, M.P. ve Durup M.J. (1996). Work, Home, and in-Between: A Longitudinal Study of Spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*. 32(1):29–47.
- Madsen, S. R.(2003). The Effects of Home-Based Teleworking on Work-Family Conflict. *Human Resource Development Quarterly*. 14(1):35-58.
- Major V.S., Klein J. Ve Ehrhart M.G. (2002). Work Time, Work Interference With Family, and Psychological Distress, *Journal of Applied Psychology Psychological Association*, 87(3): 427–436.
- Matthews, R.A., Bulger C.A. ve Barnes-Farre J.L. (2009). Work Social Supports, Role Stressors, and Work–Family Conflict: The Moderating Effect of Age. *Journal of Vocational Behavior*. 1-3.
- Michel, J.S., Mitchelson, J.K., Kotrba, L.M., LeBreton, J.M. ve Baltes, B.B. (2009). A Comparative Test of Work-Family Conflict Models and Critical Examination of Work-Family Linkages. *Journal of Vocational Behavior*. 74:199-218.
- Montgomery, A. J., Panagopolou E., de Wildt M. ve Meenks E. (2006). Work-Family Interference, Emotional Labor and Burnout”. *Journal of Managerial Psychology*. 21: 36–51.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. ve McMurrian R. (1996). .Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*. 81: 400-409.

- O'Driscoll, M.P., Ilgen, D.R. ve Hildreth, K. (1992). Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole Conflict, and Affective Experiences. *Journal of Applied Psychology*. 77:272-279.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being. *Motivation and Emotion*. 23(2):125-154.
- Schaubroeck, J. ve Jones, J.R. (2000). Antecedents of Work Place Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*. 21:163-183.
- Seery, B.L., Corrigall, E.A. ve Harpel, T. (2008). Job-Related Emotional Labor and Its Relationship to Work-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Family and Economic*. 29:461-477.
- Steinmetz, H., Frese M. ve Schmidt, P. (2008). A Longitudinal Panel Study on Antecedents and Outcomes Of Work-Home Interference. *Journal of Vocational Behavior*. 73:231-241.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- Thomas, L.T., ve Ganster, D. C. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 80: 6-15.
- Totterdell, P. ve Parkinson, B. (1999). Use and Effectiveness of Self-Regulation Strategies for Improving Mood in a Group of Trainee Teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*. 4(3): 219-232.
- Yanchus, N.J., Eby, L.T., Lance, C.L. ve Drollinger, S. (2010). The Impact of Emotional Labor on Work-Family Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 76(1):105-117.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Wellbeing: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations, *Human Resource Management Review*. 12: 237-268.

TRANSFER FİYATLANDIRMANIN TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERDE UYGULANAMAMASININ NEDENLERİ

Selami GÜNEY

Erzincan Üniversitesi, İşletme Bölümü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
sguney@erzincan.edu.tr

Ramazan BOZKURT

Erzincan Üniversitesi, İşletme Bölümü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
rbozkurt@erzincan.edu.tr

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte genel olarak Dünya'daki ticaret hacminin artması, uluslararası ticaretin boyutunun artmasına ve bununla orantılı olarak, uluslararası vergi hukuku alanına giren ekonomik faaliyetlerin de artmasına neden olmuştur. Ama ülkelerin sahip olduğu vergilendirme yetkilerinin çakışması, vergi sistemlerine yeni düzenlemeler getirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Dikey bütünleşik organizasyon yapısına sahip firmalar, bünyelerinde bulundurdıkları diğer işletme birimleri ile mamul ya da yarı mamul transferi yaparlarken en uygun fiyatın seçilmesi ile transfer fiyatlandırma politikaları yapmaktadırlar. Hem ulusal hem de uluslararası işlemleri konu alan transfer fiyatlandırması ülkemizde henüz uygulamaya konulamamaktadır. Bu çalışmada, ABD ve OECD'yi nazara alarak, transfer fiyatlandırmanın Türkiye'deki işletmelerde uygulanamamasının nedenleri üzerinde duracağız.

Anahtar Kelimeler: Transfer Fiyatlandırma, Vergi, Denetim, Maliyet, Karar Mekanizması

1. GİRİŞ

İşletmeler için rekabetin had safhalarda olduğu günümüz piyasa koşullarında, bazı işletmeler kendi mamul ve ara mamulünü de üretebileceği şekilde dikey bir büyüme stratejisi uygulayarak yatırımlarına yön verebilir. Tabi bunun tam tersine de bir uygulama düşünülebilir; yani işletme yarı mamul tedarikçisi durumunda iken yeni bir yatırım yaparak bu yarı mamullerinin değerlendirildiği bir mamulü de üretmeye gidebilir. Bu durumdaki bir işletme tabi ki tedarik edeceği mamul ya da yarı mamulü piyasa şartlarına göre en uygun fiyat ile kendi alt işletmesinden ya da kendi işletmesindeki bir bölümden tedarik edecektir. İşletmelerin kendi alt işletmeleri arasında transfer edilen mamul ya da yarı mamullere uygulanacak olan optimum fiyat politikası transfer fiyatlama (transfer pricing) olarak bilinmektedir. Yine bu aşamadaki bir işletme için piyasadaki diğer işletmeler arasında yaşanan ekonomik rekabetin en önemli kozlarından biri olan vergilendirme; firma kârını artırma, firmaların yapmayı düşündükleri yatırımların yönü ve öngörülebilir bir yatırım ortamı yaratma açısından büyük önem arz etmektedir (Kaygusuz vd., 2005: 407-408). Zaten transfer fiyatlamanın en önemli özelliği de vergi kısmına olan etkisidir. Bu yüzden fiyat belirlenirken her iki tarafın performansını artıracak bir fiyat politikasına gidilir. Bu fiyatlar işletme çıkarları için en uygun fiyatlar olurken bunların vergi boyutu ise devletler için her zaman sorun teşkil etmiştir.

2. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE TRANSFER FİYATLANDIRMASI VE AMAÇLARI

Hemen hemen tüm modern Muhasebe ya da Maliyet Yönetimi ile ilgili derslerin ana konusu olan ve son yıllarda ulusal ve uluslararası firmaların artması ile önem kazanan transfer fiyatlandırma konusu aslında yıllardır var olan bir konudur (Tippett vd, 2006: 173). Maksimum kar minimum vergi mantığına dayanarak, amaç uygunluğunu ve ideal performansı değerlendirmek için bağlı kuruluş yada birimler arasında aktarılan mamul, yarı mamul veya parçaları fiyatlandırma stratejisi olan transfer fiyatlandırma tarihsel olarak üst yöneticilerin karar vermede en çok zorlandıkları ve en çok tartışmaya açık problemlerden birisidir (Borkowski, 1997: 322). Ekonomi ve Muhasebe uzmanları, basit determinist örnekler kullanarak, tam rekabetçi piyasalarda optimal transfer fiyatının, piyasa fiyatı olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durumda maliyetler, her bir bölümden transfer edilen ürünün üretimi yada elde edilmesinde kendi karını hesaplamasını sağlamaktan başka rol oynamaz (Kaplan vd., 1998: 316).

1920 yıllarında Du Pont ve 1921-1925 yıllarında General Motors firmalarında üretimde kullanılan hammadde ve yarı mamuller de kendi maliyet bedellerini mi yoksa piyasa fiyatının mı uygulanacağı konusu tartışılmıştır (Kapusuzoğlu, 1999: 56). Hukuki boyutta Amerika Birleşik Devletlerinde 1963 yılında yasal önlemler alınmış, 1970 yılında ise İngiltere Vergi İdaresi (Inland Revenue in the UK) ve IRS (Internal Revenue Service in the US) transfer fiyatlandırma yöntemi ile hile ve vergi kaçırmaya yönelik yöntemler geliştirilmiştir. 1979-1984 yılları arasında ise OECD yayınlamış olduğu rehber ile konuya ciddi bir şekilde yasal önlemler almıştır (Kapusuzoğlu, 1999: 56). Ülkemizde ise transfer fiyatlandırması terimi nispeten yeni sayılır. 1949 yılında yürürlüğe giren ve 2006 yılına kadar yürürlükte kalan 5422 sayılı kurumlar vergisi kanununda ki “örtülü kazanç dağıtımı” ile ilgili hükümler, transfer fiyatlandırma ile ilgili ülkemizde değinilen ilk hükümler olarak sayılabilir. Ama direkt olarak transfer fiyatlandırması 21.06.2006 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu’nun 13. maddesinde "Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı" denilerek "transfer fiyatlandırması" terimi kanun metnine sokulmuştur (Türk, 2008: 105).

Peki niçin firmalar transfer fiyatlandırma yöntemini tercih ediyorlar? Nitekim Cravens’in Dünya’da ki en büyük çok uluslu 500 firma içerisinde, ABD’de bulunan 179 şirket grubu üzerinde transfer fiyatlandırma amaçlarının ortaya konulması için yaptığı araştırmada (Tablo2) bunlar spesifik olarak gözükmetedir (Cravens, 1997: 135).

Tablo 1: Çok Uluslu İşletmelerde Transfer Fiyatlandırmanın Spesifik Amaçları

Amaçlar	%
Vergi Yüklü Yönetimi ile İlgili	28
Rekabetçi Konumu Korumak	17
Adil Performans Değerlemesi Teşviki	11
Hedefe Uygunluk Teşviki	10
Personel Motivasyonu	10
Gümrük Tarifeleri Yönetimi ile İlgili	9
Vergi Düzenlemelerine Uymak	7
Nakit Transfer Sınırlamalarını Hafifletmek	4
Döviz Politikaları	2
Sosyal ve Siyasal Kaygı Söylemleri	1
Enflasyon Politikaları	1
Toplam	100

Kaynak: Cravens, 1997:136

Genel olarak bir işletmenin transfer fiyatlandırmaya gitmesinde ki vergisel amaç; nispeten vergi oranlarının yüksek olduğu ülkelerde, bağlı şirket birimlerinden olduğundan yüksek bedelli alımlar ve düşük bedelli satışlar, oranın düşük olduğu ülkede ise tersi uygulamalarla, kurumlar vergisinin gereği gibi ödenmemesidir (Günaydın, 1999: 169).

3. KARAR MEKANİZMASI OLARAK TRANSFER FİYATLANDIRMA POLİTİKASI

Etkin bir transfer fiyatlandırma politikasında güdülen amaç, işletmelerde karar merci olan yöneticilere firma için uygun olan kararları vermesini sağlayacak şekilde transfer işlemi ile ilgili gerekli bilgileri verebilmektir (Kaygusuz vd., 2005:410). Bu politikalarla transferi gerçekleştirecek olan bölüm yöneticileri; transfer fiyatın sağladığı gelir ile bölümünden sağlayacağı diğer kapasite kullanım seçeneklerinin sağlayacağı yararlar arasında bir tercihe gider. Buna karşın kendisine transfer yapılacak olan bölüm yöneticileri ise; transfer fiyatının maliyetine ek olarak, katlanacağı diğer maliyetleri de göze alacaktır (Bıyan, 2007: 80). Burada genellikle üst yönetim, örgütlenmemiş ünitelerde ki yöneticilerin sahip olduğu tüm bilgilere sahiptir. Yine üst yönetim transfer edilen ürünün ne kadarının dış müşterilere satılacağını ve fiyatının ne olacağına dair elde edilen üniteyle karı maksimuma çıkaracak kararlar alabilir. (Kaplan vd., 1998: 316) Ayrıca transfer fiyatlandırma politikalarında izlenilecek olan transfer fiyatlandırma yöntemlerinin de uygun zaman ve uygun faaliyetlere kullanılması durumunda karar vericiler için önemli bir yere sahiptir (Yetkiner, 2007: 31). Örneğin; pazarlama ve dağıtım faaliyetlerine “Yeniden Satış Fiyatı Yöntemi” uygulandığında güvenilir sonuçlar alınırken; karşılaştırılabilir kontrol dışı işlemlerin tespit edilmesi mümkün olduğunda ise en güvenilir yöntem “Karşılaştırılabilir Fiyat

Yöntemidir”. Ayrıca ortak tesislere sahip ve uzun dönemli alım-satım anlaşmaları (sözleşmeli, imalatçı, fason üretim) yapmış, ilişkili kuruluşlar arasındaki yarı mamul ve hizmet transferlerinde “Maliyet Artı Yöntemi” uygulanabilecek en etkili fiyat belirleme yöntemidir (Güzeldal, 2008:164-170).

4. ABD VE OECD ÜLKELERİ PERSPEKTİFİNDE TRANSFER FİYATLANDIRMA

Bir ülkede ki politikacılar için diğer ülkeler ile vergi oranları arasında ki farklar, özellikle vergi oranları çok yüksek olursa, sahip oldukları ekonomik faaliyetleri diğer ülkelere kaptırmamak için her zaman sıkıntı oluşturmıştır. Bu yüzden birçok uzman, uzun vadede değişken üretim faktörleri üzerinde ki kurumlar vergisinin düşürüleceği kanısındadır. OECD tarafından 2000 yılında yayımlanan bir raporda, uygunsuz vergi uygulamalarını teşhis etmeye çalışmak hem de vergi politikaları üzerinde sınır ötesi etkilerinde olası bir işbirliği sağlamanın ne denli önemli olduğunu ortaya koyar (Bartelsman, 2003: 2225-2226). Bu konuda önlem alan ilk ülke olarak Amerika’da yapılan bir araştırmada; A.B.D. kökenli çok uluslu işletmelerin % 92’si, Japon işletmelerinin % 73’ü, Kanada işletmelerinin % 85’i ve İngiliz işletmelerinin % 79’u, transfer fiyatları üzerinde değişiklikler yaparak bazı avantajlar sağladıklarını açıkça belirtmişlerdir (Doğan, 2004: 74-75). Aynı araştırmada, A.B.D.’de faaliyet gösteren Japon işletmelerinin 1987 yılında satışlarını % 50 artırdığı, fakat ödeyecekleri vergi tutarlarının 2/3 oranında azattığı belirlenmiştir. Yine Japonlar, 1990 yılında A.B.D.’de 1.3 milyon araba üretmişler ve bunları 22 milyar dolara satmışlar fakat sadece yaklaşık 12 milyon dolar vergi ödemişlerdir. Bunların yanı sıra, A.B.D.’nin transfer fiyatlama problemleri nedeni ile yıllık 30 milyar dolar vergi gelirinden yoksun kaldığı belirtilmektedir. A.B.D Genel Muhasebe verilerine göre de 1992 yılında Alman, Amerikan ve İngiliz firmalarının maliyetleri satışlarının %75 ’ni oluştururken, Japon firmalar da bu oran % 90’lar da seyretmektedir. Bu da Japon işletmelerince malzeme maliyetlerinin çok büyük oranlarda gösterildiği anlamına gelmekteydi. Hatta Amerika’ da benzer nedenler ile Mobil, Mitsubishi, Ralston Purina, Chevron, Nestle, Apple, Compaq, Coca Cola, PepsiCo, Exxon ve Hitachi gibi büyük işletmeler de sıkı bir denetime tabi tutulmuştur (Doğan, 2004: 74-75). ABD’de mal veya hizmetin fiyatlarına uygulanarak hesaplanan bu konudaki cezalar şu şekildedir: **1-**Eğer rapora bağlanan fiyat, emsallerine göre % 200 veya daha fazla ya da % 50 veya daha az ise, eksik ödenen verginin % 20’si oranında ceza kesilmektedir. **2-**Fiyat, emsallerine göre % 400 veya daha fazla ya da % 25 veya daha az ise, ceza % 40 oranına yükseltilir. **3-**10.000 \$’ın altındaki eksik ödenen vergiler için ceza kesilmez (Biyen, 2007: 84).

ABD’de 1968 yılında uluslar arası şirketler için çıkardığı yasalar OECD’nin vergi düzenlemeleri için de kaynak oluşturmıştır. 1979 yılında ise OECD, transfer fiyatlandırma vergi düzenlemeleri ile ilgili olarak ilk uluslar arası rehberi yayınlamıştır (Bayram, 2006: 7). OECD üyelerini bu tür vergi rekabeti konusunda çok sert tavırları olduğunu; bu konuda mali ambargolar, cezai uygulamalar gibi birtakım yaptırımlara gidebildikleri görülmektedir (Giray, 2005: 115). Ama transfer fiyatlandırma ile ilgili ceza-i yasal düzenlemelere karşı tutumları genel olarak; mükellefleri kurallara uymasını sağlamak, aşırı yük ve maliyet getirici olmamak ve suçla orantılı, adil bir ceza politikaları uygulamaktırlar. Cezalar ise eksik hesaplanan verginin %20 ve % 200’ü arasında değişmektedir (Biyen, 2007: 89).

5. TÜRK İŞLETMELERİ AÇISINDAN TRANSFER FİYATLANDIRMA

Yapılan araştırmalarda, transfer fiyatlandırma konusunda yeterli düzeyde deneyim ve imkânların bulunmadığı, bununla birlikte kurumsal çerçeve boyutunda yeterli seviyelere ulaşamadığından dolayı, gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkelere nazaran bu konuda mücadele açısından daha savunmasız olduğu sonucuna varılmıştır (Chan vd., 1997: 84). Türkiye’de ise transfer fiyatlandırma kavramı 2006 yılında yürürlüğe giren 5520 sayılı kurumlar vergisi kanunun 13. Maddesinde transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç dağıtımı adı altında yer almıştır (Türk, 2008: 105). Maliye Bakanlığı tarafından 18 Kasım 2007 tarihinde yayımlanan 1 Seri No’lu Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Genel Tebliğ, 6 Aralık 2007 tarihinde yayımlanan 2007/12888 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 13 Nisan 2008 tarihinde yayımlanan 2008/13490 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve Nisan 2008 tarihinde yayımlanan 2 Seri No.lu Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Hakkında Genel Tebliğ ile yapılan açıklamalar uygulamaları biraz daha netleştirmiştir. Beklenen sonucun elde edilememesinin nedenlerini şöyle sıralanabilir: Vergi bilincinin oluşturulamaması, Denetim noksanlığı, E- fatura uygulamasına geçilememiş olması, Meslek mensuplarının yeterince bağımsız olamaması.

1-Vergi Bilinci: En önemli faktör olarak eğitim durumu söylene de mükelleflerin vergi ödeme gücü, aile yapısı ve anlayışı, devlete bağlılık, siyasal iktidarı benimseme durumu, yükümlünün diğer yükümlüler hakkındaki görüşleri, kamu hizmetlerinin gerekliliğine olan inanışlar, yükümlünün mesleği, şahsi özellikleri ve kökeni ve devletin uyguladığı vergi politikaları diğer nedenler olarak sayılabilir

(Çataloluk, 2008: 216-220). Bir ülke etkin, adil ve mükellef tarafından kabul edilebilir bir vergi sistemini kurmaya çalışıyorsa mükelleflerinin vergiyi nasıl algıladıklarını bilmesi önemlidir. Likert ölçeğine göre değerlendirilmiş bir araştırmaya göre; katılımcıların % 50,5'i vergi kanunlarının mükellefler tarafından tam olarak anlaşılmadığı kanısındadır. Yine katılımcılardan yüksek eğitim düzeyi ve yüksek gelire sahip olanların % 50' sinden fazlası kesinlikle Türk vergi sistemini adaletli bir yapıya sahip olmadığı yönündedir. Ayrıca katılımcıların %53,5'i Türkiye'de vergi yönetiminin kesinlikle etkin çalışmadığı düşüncesindedir. Katılımcıların %57,4'ü kesinlikle ülkemizde vergi bilinci olmadığı görüşünde olurken en can alıcı görüş ise katılımcıların önemli bir çoğunluğunun vergi ödemelerinin bir vatandaşlık görevi olmadığı düşüncesidir (Cansız, 2006: 119-125).

2-Denetim Noksanlığı: Türkiye'de yıllardır problem olan yeterince alınamayan vergiler; ekonomiyi canlandırma ve istihdamı artırma amacıyla bile olsa buna göz yumulması ulusal birlik ve diriliğin aleyhindedir (Altuğ, 1999: 489). Ülkemizde 3.628 adet vergi denetmeni olup boş kadrolarında doldurulması ile bu sayı ancak 9.168'e ulaşacaktır. Buna karşılık Gelir İdaresi 2009 verilerine göre mükellef dağılımı; gelir vergisi faal mükellef sayıları: 1.683.308, basit usulde vergilendirilen gelir vergisi faal mükellef sayıları:739.092 ve kurumlar vergisi faal mükellef sayıları ise 640.786 şeklinde olup toplam mükellef sayısı 3.063.186'dır. Buradan da anlaşılabileceği üzere, vergi denetmeni başına yaklaşık olarak 844 mükellef düşerken, boş kadroların doldurulması halinde bile bu sayı ancak 334 kişi düşecektir.

3- E- fatura uygulamasına geçilememiş olması: Denetimin yetersiz olduğu ve yapılan denetimlerin yüzeysel kaldığı bir ortamda e-fatura uygulaması firmaların maliyetlerinin kontrolünde sağlayacağı katkı dolayısıyla bir an önce uygulamaya konulmalıdır. Ayrıca 2009 yılında İstanbul'da gelir vergisi sıralamasında en üstte yer alan iki firmanın sahte fatura düzenleyen firmalar olması bu konunun önemini ortaya koymaktadır. Söz konusu uygulama başlayınca sahte fatura kesimi önlenmiş olacak ve firmaların kontrolü elektronik ortamda daha kolay denetlenebilir olacaktır.

4-Meslek mensuplarının yeterince bağımsız olamaması: 3568 sayılı kanunla Muhasebeci ve Muhasebeci Mali Müşavirler bazı haklara kavuşmalarına rağmen tam bir bağımsızlık kazanamamışlardır. Bu bağımsızlığı önleyen en önemli sebeplerin başında Meslek mensubu ve mükellef arasındaki çıkar birliği gelmektedir. Bunun önüne geçilebilmesi için meslek mensuplarının mükellef sayılarında sınırlamalar gidilmeli, mükellefin muhasebecisini belirlemesinin önüne geçilerek bu işin idare tarafından belirlenmesi yoluna gidilmelidir. Böyle olunca meslek mensubunun mükellef karşısındaki belirsizliği önlenmiş olacak, meslek mensubu işinde daha objektif olacaktır.

6. SONUÇ

Globalleşen ve sınırların harita üzerinde kalmaktan başka bir işe yaramadığı Dünya'da artık savaşlar cephelerde değil ekonomi alanında yaşanmaktadır. ABD'de günümüzde Türkiye bütçesinden daha fazla ciroya sahip olan şirketlerin mevcudiyeti bu gerçeğin bir görünümü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bu yapılar karlarını maksimize etmek amacıyla bünyelerinde bulunan şirketler üzerinden maliyetleri artırıcı ve vergiyi düşürecek şekilde ayarlamalara gitmektedirler. Ayrıca bu şirketlerin hisse senetleri borsalarda işlem gördüğü için şirket değerini en üst noktada tutabilmek ve küçük yatırımcıların hisselerine olan ilgilerini devam ettirebilmek amacıyla bu yola başvurmaktadırlar. Bu da ülkelerin milyarlarca lira vergi kaybetmesine dolayısıyla ülke halkına yansıtacak refah paylarının yansımamasına neden olmaktadır. Örneğin ABD böyle bir uygulama sonrasında 33 milyar dolar vergi kaybı yaşamıştır. ABD ve OECD ülkeleri bu kayıpları önlemek için sert tedbirler alma yoluna gitmiş ve epeyce yol kat etmiştir. Türkiye'de aynı sorunu yaşayan ülkelerden biridir.5520 sayılı kanun çıkışı 4 yıl olmasına rağmen henüz daha transfer fiyatlandırmayı önleyecek en büyük alt yapı olan e- fatura uygulamasına geçilememiştir. Ayrıca yaklaşık 3 milyondan fazla olan vergi mükellefinin denetimini yapabilecek denetim elemanı sayısı yetersiz kalmakta ve boş olan kadrolarda doldurulamamaktadır. Yaklaşık olarak bir denetim elemanına 844 civarında mükellef düşmektedir. Türkiye'de vergi kaybının önlenmesi ve işletmelerin transfer fiyatlandırması yoluyla ödeyecekleri vergileri kuşa çevirmemesi için e-fatura uygulamasına geçilmeli, meslek mensupları ile mükellefler arasındaki ilişkilerin idare marifetiyle yeniden düzenlenmeli, vergi bilinci oluşturulmalı, denetim elemanı sayısı artırılarak etkin denetim sağlanmalıdır. Aksi durumda yıllar sonra aynı konuyu tartışan bir Türkiye ile karşı karşıya kalacağımız gerçeği hiç kimse için sürpriz sayılmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Altuğ, O. (1999). Kayıtdışı Ekonomi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bartelsman, E. J. ve Beetsma, R. M. W. J. (2003). Why Pay More? Corporate Tax Avoidance Through Transfer Pricing in OECD Countries, *Journal of Public Economics*, 87: 2225- 2252.
- Bayram, H. D. (2006). Uluslararası Transfer Fiyatlandırması Ve Türkiye Uygulaması (*Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bıyan, Ö. (2007). Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı, *Mali Çözüm Dergisi*, 82: 77- 102.
- Borkowski, S. C. (1997). The Transfer Pricing Concerns of and Developing Countries, *The International Journal of Accounting*, 32 (3): 321- 336.
- Cansız, H. (2006). Vergi Mükelleflerinin Vergiyi Algılama Hakkında ki Görüşleri: Afyonkarahisar İli Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (8): 115- 138).
- Chan, K. H. ve Chow, L. (1997). An Empirical Study of tax Audits in Chine on International Transfer Pricing, *Journal of Accounting & Economics*, 23:83-112.
- Cravens, S.K. (1997). Examining The Role Of Transfer Pricing As A Strategy For Multinational Firms, *International Business Review*, 6(2): 127- 145.
- Çataloluk, C. (2008). Vergi Karşısında Mükelleflerin Tutum ve Davranışları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 213- 228.
- Doğan, Z. (2004). Çok Uluslu İşletmelerde Transfer Fiyatlama Uygulama Nedenleri ve Verilerin Analizi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 22: 71- 76.
- Giray, F. (2005). Küreselleşme Sürecinde Vergi Rekabeti Ve Boyutları, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 9: 93- 122.
- Günaydın, İ. (1999). Uluslararası Transfer Fiyatlandırmasının Vergisel Amaçları, *Vergi Dünyası*, 216: 165- 175.
- Güzeldal, Ö.(2008). Transfer Fiyatlandırmasında Uygulanacak Yöntemler, *Vergi Dünyası*, 317: 106- 115.
- Kaplan, R. S. ve Cooper, R. (1998). Cost & Effect - Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press.
- Kapusuzoğlu, T. (1999), Transfer Fiyatlandırması Nedir?, *Vergi Dünyası*, 205: 55- 70.
- Kaygusuz, S. Y. ve Dokur, Ş. (2005). Transfer Fiyatlama Yöntemlerinin Değerlendirilmesi ve Faaliyet Tabanlı Transfer Fiyatlama Modeli, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (2): 407- 425.
- Tippett, M. ve Wright, B. (2006). The Teaching of Transfer Pricing: Theory and Examples, *Journal of Accounting Education*, 24: 173- 196.
- Türk, Y. (2008). Geçmişten Günümüze Transfer Fiyatlandırması, *Vergi Dünyası*, 318: 105- 114.
- Yetkiner, E. (2007). Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımında Belgelendirme, *Vergi Dünyası*, 315: 31- 37.
- www.gib.gov.tr.

YÖNETSEL MUHASEBE KARARLARININ VERİLMESİNDE BİR ARAÇ OLARAK PROMETHEE SIRALAMA YÖNTEMİ VE BİR UYGULAMA

Nilgün KUTAY

Dokuz Eylül Ün., İşletme Bölümü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
nilgun.kutay@deu.edu.tr

Fatma TEKTÜFEKÇİ

Dokuz Eylül Ün., İşletme Bölümü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
f.tektufekci@deu.edu.tr

ÖZET

İşletmeler faaliyetlerinin yürütülmesinde rutin olan ve/veya olmayan birçok kararı vermek zorunda kalabilirler. Bu çalışmada, yönetsel muhasebe kararlarının çözümünde ve önem derecesine göre sıralanmasında bilgisayar destekli çok kriterli karar verme süreçlerinden PROMETHEE-GAIA yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yöntemle, deri-tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin normal ekonomik dönemde ve ekonomik durgunluk döneminde üretimini yapacağı mamul grubundan (ayakkabı, çanta, kemer, cüzdan ve terlik) hangisine öncelik vereceği problemi analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Muhasebe Kararları, Etkin Stok Yönetimi, Çok Kriterli Karar Verme, PROMETHEE-GAIA.

1. GİRİŞ

Günümüz ekonomik koşullarında rutin olmayan işletme kararlarının verilmesinde maliyet bilgisinin etkin kullanımı ön plana çıkmaktadır. Yönetsel muhasebe, işletme faaliyetlerinin analiz edilmesinde, üretim etkinliğinin artırılmasında, maliyetlerin düşürülmesinde ve performans değerlendirmelerinin yapılmasında kritik bir bilgi kaynağı özelliği taşımaktadır. Çok kriterli karar verme problemlerinde çeşitli teknik ve yaklaşımlardan yararlanılmaktadır. Uygulamada yaygın olarak; WSA, TOPSIS, ELECTRE, MAPPAC, AHP ve PROMETHEE gibi bilgisayar destekli çok kriterli karar verme süreçleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada, işletmelerde verilecek muhasebe kararlarının önem derecesine göre sıralanmasında, çok kriterli karar verme süreçlerinden bilgisayar destekli PROMETHEE-GAIA yaklaşımıyla nasıl çözümleneceği incelenmiştir.

2. YAZIN TARAMASI

2.1. Yönetsel İşletme ve Muhasebe Kararları

Yöneticiler, işletme faaliyetlerin yürütülmesi sırasında gerek kısa dönemli taktik kararlar gerek uzun dönemli stratejik kararlar almak durumdadırlar. Stratejiler belirlenirken, işletme dışı ile ilgili çok değişik ve geniş bilgiye gereksinim duyulur. Oysa taktik kararlarda, genellikle işletme içi geçmişe dönük muhasebe bilgilerinden yararlanılır. Fonksiyonel ya da alt stratejiler olarak da ifade edilen taktik kararlar, özellikle stratejilerin ve stratejik kararların uygulanmasına yöneliktir (Ergin, 1997: 6). Karar verme süreci problemin tanımlanması ile başlar ve son kararın verilmesine kadar süren birçok aşamayı kapsar. Karar sürecinin aşamaları; karar probleminin tanımlanması, kriterlerin tanımlanması, alternatiflerin belirlenmesi, karar modelinin geliştirilmesi, bilgilerin toplanması ve alternatiflerden birinin seçilmesi olmak üzere altı aşamadan oluşmaktadır (Küçüksavaş, 2002: 519-520).

İşletmeler, rutin kararların yanı sıra rutin olmayan bir takım kararların alınması ile karşı karşıya gelebilirler. Rutin olmayan işletme kararları; üretim ve satış hacminin belirlenmesi kararları, fiyatlandırma (fiyat koyma) kararları, makine ve donatının yenilenmesi kararları, üretme veya satın alma kararları, özel bir siparişin kabul edilip edilmemesi, belirli bir mamulün üretim programından çıkarılarak üretimine devam edilip edilmemesi kararları, en uygun mamul karmasının belirlenmesi kararları (Akdoğan, 2009: 606; Erdoğan, 2002: 514), üretim yöntemlerinin seçimi, birleşik mamulleri ek işleme tabi tutup tutmama kararları (Küçüksavaş, 2002: 525) olarak sıralanabilir. Bu tür kararların alınması çoğu zaman çok sayıda alternatif arasından seçimi gerekli kılmaktadır. Özel amaçlı kararlar olarak ifade edilen

bu tür rutin olmayan kararların alınması, doğru, zamanlı ve güvenilir maliyet bilgilerini gerektirmektedir (Karakaya, 2007: 14).

Her alternatif seçim kararında kâr, temel kıstası oluşturmaktadır. Ancak, bir alternatif üzerinde karar verilirken doğru sonuç alabilmek için o alternatifin etkileyeceği maliyetler ve gelirler üzerinde durulması önem kazanır. Karar işlemleri açısından önemli olan farklılaşan maliyetler, farklılaşan gelirler ve kârlardır. Maliyet bilgilerine dayanan karar konularının çözümü, “verilen kararın başka bir ifadeyle, seçilen alternatifin neden olacağı fedakarlıkların (giderlerin), gelecekteki gelir üzerindeki etkisi ne olacaktır?” sorusunun cevabına bağlıdır (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 1997: 142-143). Ancak, karar ne olursa olsun, yapılacak analiz ek maliyet ile varsa fırsat maliyetinin belirlenmesi ve bu ikisinin toplamından beklenen ek gelirle karşılaştırılması şeklinde olacaktır. Eğer üzerinde düşünülen seçenek gerçek bir ek kâr bırakabiliyorsa o seçenek, aksi halde diğer seçenek benimsenecektir. Kesin kararı verebilmek için nitel etkenlerin de dikkate alınması gerektiği gözden uzak tutulmamalıdır (Büyükmirza, 2010: 575). Yöneticiler karar verirken, yalnızca sayılara bakarak karar vermezler. Çalışanların morali, iş ahlakı, sosyal sorumluluk duygusu, satıcılar, alıcılar ve kamu organları ile iyi ilişkiler sürdürülmesi gibi kârlılık üzerinde etkisi sayısal olarak ölçülemeyen nitel faktörler, yönetim kararlarında çoğu kez önemli rol oynar. Örneğin, parçayı üretmek kârlı olsa da sırf satıcılarla olan ilişkiler açısından satın alma kararı verilebilir (Gürsoy, 2009: 477).

2.2. Çok Kriterli Karar Verme

Ekonomik, endüstriyel, finansal ve politik karar problemlerini önemli çoğunluğu çok kriterlidir. En iyi alternatifin seçiminde etkili olan çok kriterli karar verme, tek bir boyutun ölçümüyle değerlendirilemeyen bir faaliyetin, farklı boyutlarını incelemede kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem karar alıcılara, farklı kriterlere göre karar vermede alternatifleri sıralama olanağı sağlamaktadır (Brans ve Mareschal, <http://homepages.ulb.ac.be/~bmaresc/PromWeb.htm>, erişim: 22 Aralık 2009:1). Uygulamada, yaygın bir biçimde kullanılan bilgisayar destekli çok kriterli karar verme yöntemleri; AHP, ELECTRE, TOPSIS, WSA, MAPPAC ve PROMETHEE gibi çeşitli teknik ve yaklaşımlardır.

Bu çalışmada, işletmelerde verilecek muhasebe kararlarının önem derecesine göre sıralanmasında, çok kriterli karar verme süreçlerinden bilgisayar destekli PROMETHEE-GAIA yaklaşımıyla nasıl çözümleneceği ele alınıp incelenmiştir.

2.3. PROMETHEE Sıralama Yöntemine İlişkin Bilgiler

Çalışmamızda kullanılan PROMETHEE (Prefence Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations) Sıralama Yöntemi, ilk defa 1982 yılında J.P. Brans tarafından geliştirilmiş çok kriterli bir öncelik belirleme yöntemidir. Bu metodolojinin başarısı, matematiksel özelliğinden ve kullanım kolaylığından kaynaklanmaktadır (Brans ve Mareschal, <http://www.info.wlu.ca/~wwwmath/courses/graduatecourses/ma536/promethee.pdf>, erişim: 22 Aralık 2009: 164). PROMETHEE-GAIA yönteminin uygulanması Decision Lab Yazılımı ile sağlanmaktadır. Decision Lab, çok kriterli problem verilerini incelemede kullanılan bir Windows uygulamasıdır (Brans ve Mareschal, “How to...”, <http://homepages.ulb.ac.be/~bmaresc/PromWeb.htm>, erişim: 22 Aralık 2009: 4).

Yazında; PROMETHEE yöntemi Araz ve Özkarahan tarafından tedarikçi seçiminde, Albadvi vd. tarafından stok yönetiminde (Albadvi ve diğerleri, 2007), Araz vd. tarafından dış kaynak kullanımında (Dağdeviren ve Eraslan, 2008:70), Pirsdashtti ve Mohammadi tarafından ARGE projelerinin seçiminde (Pirsdashtti ve Mohammadi, 2009), Mardle ve Pascoe tarafından kamu kaynaklarının yönetiminde (Mardle ve Pascoe , 1999), otomobil seçimi (Ballı ve diğerleri, 2007) ve finansal kararların verilmesi gibi birçok farklı alanda kullanılmıştır.

PROMETHEE I ile alternatifler için belirlenen kısmi önceliklere göre, PROMETHEE II ile belirlenen tam önceliklere göre sıralama yapılır. Bu aşamada karar vericinin bu tür olası kayıplarını belirlemek için GAIA uçağı olarak ifade edilen harita üzerinde grafiksel izdüşüm kullanılmaktadır.

3. VERİ SETİ VE METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın amacını, işletmelerde verilecek yönetsel muhasebe kararlarının önem derecesine göre sıralanmasında PROMETHEE-GAIA yaklaşımının kullanımı oluşturmaktadır. Çalışmada, deri-tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için normal ekonomik dönemde ve ekonomik durgunluk

döneminde senaryolaştırılan üretimini yapacağı mamullerden hangisine öncelik vereceği problemini ve çözümünü kapsamaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Çalışmada, muhasebe kararlarının çözümünde bilgisayar destekli çok kriterli karar verme süreçlerinden PROMETHEE-GAIA yaklaşımı kullanılmıştır. Normal ekonomik dönemde ve ekonomik durgunluk döneminde senaryolaştırılan problem Decision Lab programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Deri-tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme üretimini yapacağı mamul grubunu; ayakkabı, çanta, kemer, cüzdan ve terlikten oluşturmaya karar vermiştir. Bu çalışmada; normal ekonomik dönemde ve ekonomik durgunluk döneminde, işletmenin mamul grubundan hangi mamule öncelik vereceği problemi üzerinde durulmuştur. Söz konusu karar verilirken maliyet, kâr marjı, katkı payı, satış hacmi ve kapasite olmak üzere beş kriter olduğu kabul edilmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda öncelikle PROMETHEE başlangıç matrisi oluşturulmuş, matris değerleri normal ve ekonomik durgunluk dönemleri için ayrı ayrı subjektif olarak belirlenmiştir. Normal ve ekonomik durgunluk dönemleri için ayrı ayrı önce PROMETHEE I, daha sonra da PROMETHEE II ile seçenekler arasında derecelendirme yapılmış ve sıralama sonuçları ele edilmiştir. Karar vericinin olası kayıplarını belirlemek için GAIA uçağı kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın kapsamını genişletmemek amacıyla, söz konusu kriterler tüm işletme kararları için işletme fonksiyonlarının tamamı yerine yalnızca muhasebe kararları açısından belirlenmiştir.

3.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Çalışmanın amacı doğrultusunda öncelikle normal ekonomik ve ekonomik durgunluk dönemleri için iki farklı şekilde senaryolaştırılan probleme yönelik alternatifleri ve kriterleri içeren PROMETHEE-GAIA başlangıç matrisi oluşturulmuştur. Matris değerleri ekonomik durgunluk dönemleri veya normal ekonomik durum için ayrı ayrı varsayımsal olarak belirlenmiştir.

Tablo 2 normal ekonomik dönemdeki ve Tablo 3 ekonomik durgunluk dönemindeki başlangıç karar matrisini yansıtmaktadır.

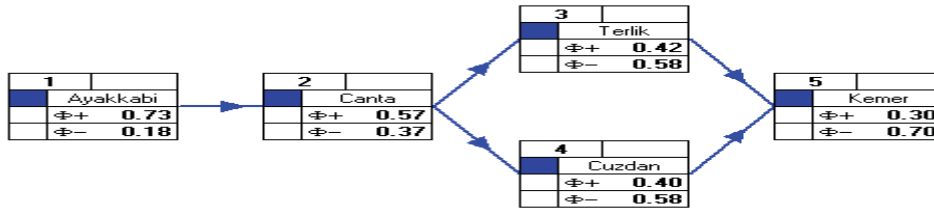
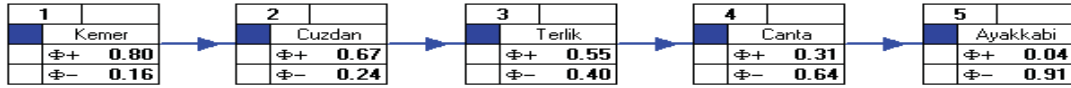
Tablo 2: Normal Ekonomik Dönemde Karar Matrisi

ÜRÜN GRUBU	MALİYET (TL)	KATKI PAYI (TL)	KÂR MARJİ (%)	SATIŞ HACMİ (BR)	KAPASİTE (%)
Ayakkabı	50	60	30	5.000	70
Çanta	40	30	30	2.000	65
Cüzdan	30	20	25	500	70
Kemer	20	15	15	1.200	50
Terlik	10	5	10	3.000	80

Tablo 3: Ekonomik Durgunluk Döneminde Karar Matrisi

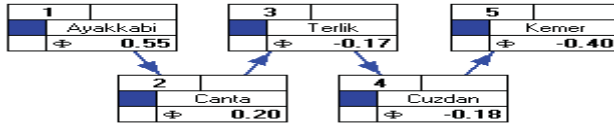
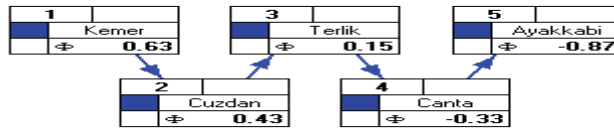
ÜRÜN GRUBU	MALİYET (TL)	KATKI PAYI (TL)	KÂR MARJİ (%)	SATIŞ HACMİ (BR)	KAPASİTE (%)
Ayakkabı	50	45	15	3.500	55
Çanta	40	24	15	1.200	45
Cüzdan	30	15	10	300	40
Kemer	20	12	5	600	40
Terlik	10	5	10	2.500	65

Bu aşamada PROMETHEE I ile seçenekler arasında bir derecelendirme yapılmıştır. Şekil 2 normal ekonomik dönemdeki, Şekil 3 ekonomik durgunluk dönemindeki seçeneklerin baskınlık değerlerini göstermektedir.

Şekil 2: Normal Ekonomik Dönemdeki Seçeneklerin Baskınlık Değerleri ve PROMETHEE I Sıralama Sonuçları**Şekil 3:** Ekonomik Durgunluk Dönemindeki Seçeneklerin Baskınlık Değerleri ve PROMETHEE I Sıralama Sonuçları

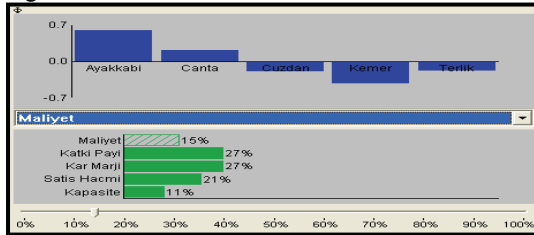
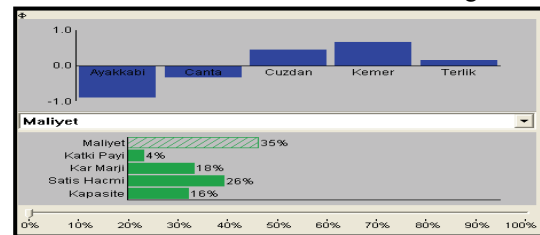
Şekil 2'den de görüleceği üzere, normal ekonomik dönemde ayakkabının etkin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayakkabıyı, çanta ikinci sırada izlemektedir. Terlik ve cüzdanın etkinlik düzeyleri arasında fark bulunmamakla birlikte üçüncü ve dördüncü sıradadırlar. En son sırada ise kemer yer almaktadır. Diğer yandan Şekil 3 incelendiğinde ise ekonomik durgunluk döneminde; kemerin, diğer seçeneklere göre baskın olduğu görülmektedir. Kemerı sırasıyla; cüzdan, terlik, çanta ve ayakkabı izlemektedir.

PROMETHEE II sıralama sonuçları; Şekil 4 normal ekonomik dönemdeki ve Şekil 5 ise ekonomik durgunluk dönemindeki seçeneklerin değerleri ile gösterilmiştir.

Şekil 4: Normal Ekonomik Dönemdeki Seçenekler ve PROMETHEE II Sıralama Sonuçları**Şekil 5:** Ekonomik Durgunluk Dönemindeki Seçenekler ve PROMETHEE II Sıralama Sonuçları

Şekil 4'den de görüleceği üzere PROMETHEE II tam sıralamaya göre; normal ekonomik dönemde ayakkabının baskın olduğu ortaya çıkmıştır. Ayakkabıyı sırasıyla; çanta, terlik, cüzdan ve kemer izlemektedir. Oysa Şekil 5 incelendiğinde ise ekonomik durgunluk döneminde, kemerin diğer seçeneklere göre baskın olduğu ortaya çıkmıştır. Kemerı sırasıyla; cüzdan, terlik, çanta ve ayakkabı izlemektedir.

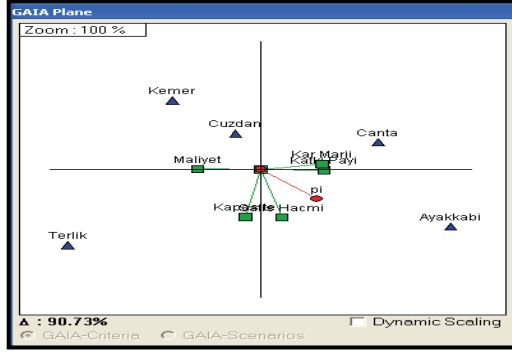
Decision Lab programı ile ağırlıklandırma karar vericinin tercihinin değiştirilmiş ve sonuçları Tablo 4 ve 5'te gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Normal Ekonomik Döneminde Ağırlıklar**Tablo 5:** Ekonomik Durgunluk Döneminde Ağırlıklar

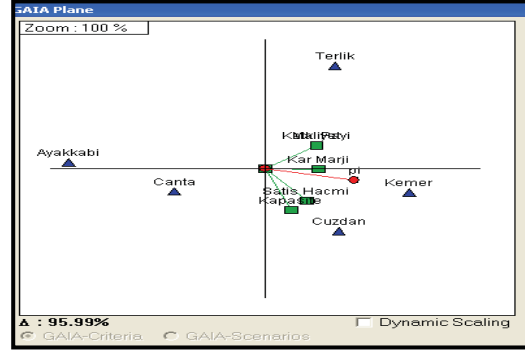
Tablo 4'den görüleceği üzere karar verici için maliyet %15, katkı payı ve kar marjı %27, satış hacmi %21 ve kapasite %11 oranında önem arz etmektedir. Bu oranlara göre normal ekonomik dönemde ayakkabı öncelikle tercih edilecektir. Oysa tablo 5'deki gibi ekonomik durgunluk döneminde karar verici bu oranları maliyet %35, katkı payı % 4, kar marjı %18, satış hacmi %26 ve kapasite %16 oranında önemli olarak belirlemiştir. Bu oranlara göre kemer öncelikle tercih edilecektir.

Karar vericinin olası kayıplarını belirlemek için GAIA uçağı kullanılmıştır. Uygulamaya ilişkin haritalar Şekil 6 ve 7'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 6: Normal Ekonomik Döneminde GAIA Uçağı



Şekil 7: Ekonomik Durgunluk Dönemindeki GAIA Uçağı



Şekil 6 incelendiğinde harita üzerinde birbiriyle uyumlu seçenekler; terlik kapasite, çanta kar marjı ve katkı payı, ayakkabı satış hacmi gibi kriterler bakımından doğrusal ilişkilidir. Bu haritada bu seçeneklerle uyumsuz olanlar, cüzdan ve kemer ters yönde görülmekte ve aralarında doğrusal bir ilişki bulunmamaktadır. Bu verilere göre, normal ekonomik dönemde ayakkabı ve çanta üretimi tercih edilmesi gereken seçeneklerdendir.

Şekil 7'deki harita üzerinde birbirleriyle uyumlu seçenekler; kemer ve cüzdan kapasite ve satış hacmi, terlik katkı payı ve kar marjı arasında gibi kriterler bakımından aynı yönde görülmekte ve aralarında doğrusal bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu haritada bu seçeneklerle uyumsuz olanlar ayakkabı ve çanta ters yönde görülmekte ve aralarında doğrusal bir ilişki bulunmamaktadır. Bu verilere göre, ekonomik durgunluk döneminde kemer ve cüzdan üretimi tercih edilmesi gereken seçeneklerdendir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, muhasebe kararlarının çözümünde bilgisayar destekli çok kriterli karar verme süreçlerinden PROMETHEE-GAIA yaklaşımı kullanılmıştır. Normal ekonomik dönemde ve ekonomik durgunluk döneminde senaryolaştırılan problem Decision Lab programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu çalışmada, deri-tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin normal ekonomik dönemde ve ekonomik durgunluk döneminde; üretimini yapacağı mamul grubundan (ayakkabı, çanta, kemer, cüzdan ve terlik) hangisine öncelik vereceği problemi üzerinde durulmuştur. Söz konusu karar verilirken maliyet, kâr marjı, katkı payı, satış hacmi ve kapasite olmak üzere beş kriter olduğu kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, normal ekonomik dönemde diğer seçeneklere göre ayakkabının, ekonomik durgunluk döneminde ise kemerin üretimine öncelik verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

5. KAYNAKÇA

- Akdoğan, N. (2009). Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi, Yenilenmiş Sekizinci Baskı.,
- Albadvi, A. Chaharsooghi, S. K. ve Esfahanipour, A. (2007). Decision Making in Stock Trading: An Application of Proemethee, *European Journal of Operational Research*, 177 : 673-683.
- Ballı, S., Karasulu, B. ve Korukoğlu, S. (2007). En Uygun Otomobil Seçimi Problemi İçin Bir Bulanık Promethee Yöntemi Uygulaması, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 22 (1): 139-147.
- Brans, J. P. ve Mareschal, B. (22 Aralık 2009) "How to Decide with PROMETHEE", <http://homepages.ulb.ac.be/~bmaresc/PromWeb.htm> ve <http://www.visualdecision.com> adreslerinden alınmıştır.

- Brans, J. P.ve Mareschal, B. (22 Aralık 2009) Multiple Criteria Decision Analysis, PROMETHEE Methods, Chapter 5: 163-195, <http://www.info.wlu.ca/~wwwmath/courses/graduatecourses/ma536/promethee.pdf> adresinden alınmıştır.
- Büyükmirza, K. (2010). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene Uygun Bir Sistem. Ankara: Gazi Kitabevi, 14. Baskı.
- Dağdeviren, M. ve Eraslan, E. (2008). Promethee Sıralama Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fakültesi Dergisi*, 23 (1) : 69-75.
- Erdoğan, N. (2001). Tekdüzen Muhasebe Sistemine Göre Giderlerin Maliyet Dönüşümü: Maliyet Muhasebesi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2. Baskı.
- Ergin, H. (1997). Stratejik Yönetim Muhasebesi. Üniversite Kitabevi: Kütahya, 2. Baskı.
- Gürsoy, C. T. (2009). Yönetim ve Maliyet Muhasebesi. İstanbul: Beta Basım Yayım, 3. Baskı.
- Karakaya, M. (2007). Maliyet Muhasebesi: Tekdüzen Muhasebe Sistemi Türkiye Muhasebe Standartları Türk Vergi Mevzuatı Enflasyon Düzeltmesi Yeni Gelişmeler. Ankara: Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı.
- Küçüksavaş, N. (2002). Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Yönetim Açısından Bilgisayar Uygulamalı Maliyet Muhasebesi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 1. Baskı.
- Mardle, S. ve Pascoe S. (1999). A Review of Applications of Multiple-Criteria Decision-Making Techniques to Fisheries, *Marine Resource Economics*, 14: 41-63.
- Pirdashti, M. ve Mohammadi, M. Aug. (2009). Multi-Criteria Decision-Making Selection Model With Application To Chemical Engineering Management Decisions, *Journal of Agricultural Science and Technology*, 3 (8) (Serial No:21): 53-62.
- Sevgener, A. S. ve Hacırüstemoğlu, R. (1997). Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğlerine Göre Yönetim Muhasebesi. İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, Güncelleştirilmiş 5. Baskı.

ACCOUNTABILITY SCORECARD İLE İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

Bilge Leyli ELİTAŞ
Kocatepe Ünv., İşletme Bölümü
bilgeleyli@gmail.com

Mehmet FINDIK
Kocatepe Ünv., İşletme Bölümü
mfindik@aku.edu.tr

Cemal ELİTAŞ
Kocatepe Ünv., İşletme Bölümü
celitas@aku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma ile performans ölçüm sistemlerinden bahsedilerek özellikle “Accountability Scorecard” tekniği üzerinde durulacaktır. Bunun temel nedeni işletme performansının ölçümü için sözkonusu yöntemin finansal odaklı geçmişinin olması ve ayrıca işletme performansının ölçümüne diğer yöntemlere göre biraz daha farklı yaklaşmasıdır. Şöyleki; “Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu” olarak da ifade edilen bu yaklaşım, organizasyonel performansı firmanın paydaşları temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kısaca bir organizasyonun, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, ayrıca firmayla onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletme Performansı, Faaliyet Denetimi, Accountability Scorecard. **JEL Kodları:** M 10, M 40.

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin de etkisiyle artan rekabet, işletmeleri verimlilik arayışına yöneltmiştir. Faaliyetlerin etkenliğinin ve etkinliğinin değerlendirilmesine kısaca faaliyet denetimi adı verilmektedir. Faaliyet denetimi sıklıkla yapılan ve yöntemleri belirlenmiş olan bir denetim işlemidir. Ancak aynı durum firma performanslarının tespitinde sözkonusu değildir. Firma performanslarının bütününe değerlemeye yönelik geçmişten günümüze sürekli gelişen ve değişen pek çok performans değerlendirme yaklaşımı geliştirilmiştir. Bugüne kadar kullanılan ve halen de kullanılmakta olan sadece finansal göstergelere dayalı değerlemenin firma performansını ölçmede yetersiz kaldığı görülmektedir. Firmalarda finansal göstergelere dayalı performans değerlemenin eksik yönlerinin fark edilmesi, örgütsel performansın değerlendirilmesinde çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları, firma faaliyetlerinin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Performans ölçümü; firmanın performans düzeyinin belirlenmesi, yani kurumun faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel teşkil eden bir yaklaşımdır. Firmalardaki performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle amaçların ve uygun performans göstergelerinin ve standartlarının karşılaştırmaya dayalı objektif bir değerlendirmeye imkân verecek şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Performans ölçümleri, performans geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans belirleyicilerine veya göstergelerine göre, firmanın kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir (Akal, 1998: 18).

Günümüzde gerek firma yöneticileri gerekse akademisyenler yaşanan yoğun rekabet koşullarında yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de pek çok firmanın sadece finansal tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları ve firma performansını etkileyen faktörler arasındaki dengeleri kuramamaları bu alandaki temel eleştiri konuları arasında yer almaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 2). Performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı

işletmelerde karşılaşılan bu tür sorunlarla başa çıkabilmek için literatürde çok boyutlu performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir. Bu çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinden bazıları şunlardır:

- 1990'lı yılların başında Lynch ve Cross tarafından geliştirilen “performans piramidi” (Performance Pyramid) yaklaşımı,
- Yine 1990'lı yılların başlarında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği” veya “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Balanced Scorecard) olarak ifade edilen yaklaşım,
- Atkinson vd. (1997) tarafından firmadaki paydaşları temel alan “Sorumluluk Temelli Yaklaşım”(Accountability Scorecard veya A Stakeholder Approach) olarak ifade edilen yaklaşım ve
- Neely vd. (2002) tarafından geliştirilen ve firmadaki paydaşların tatmini ve firmaya yapacakları katkıları temel alan“Performans Prizması” (Performance Prism) yaklaşımıdır.

Bu çalışma ile performans ölçüm sistemlerinden bahsedilerek özellikle “Accountability Scorecard” tekniği üzerinde durulacaktır. Bunun temel nedeni işletme performansının ölçümü için sözkonusu yöntemin yeni sayılabilecek bir geçmişinin olması ve ayrıca işletme performansının ölçümüne diğer yöntemlere göre biraz daha farklı yaklaşmasıdır. Şöyleki; **“Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu”** (Accountability Scorecard) olarak da ifade edilen bu yaklaşım, organizasyonel performansın firmanın paydaşları temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kısaca bir organizasyonun, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, ayrıca firmayla onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Kâr amaçlı olsun veya olmasın bu yaklaşıma göre pek çok organizasyon çeşitli paydaş grupları arasındaki bir ilişkiler ağı olarak ele alınmaktadır. Sözleşmeye dayalı bu ilişkiler, firma tarafından sağlanan destekler karşılığında çeşitli paydaşların katkılarıyla belirginleşmektedir. Bu yaklaşıma göre herhangi bir organizasyonun uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir. Bu durum tek taraflı bir düzenleme olarak tanımlanmamakta; gerçekte karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yoluyla ele alınmaktadır. Finansal performans göstergelerine dayalı performans değerlendirme sistemleri organizasyondaki içsel yönetim ve kontrol faaliyetleri için gerekli denge ve sağlamlıktan yoksundur. Muhasebe sistemlerinden türetilen (ortaya çıkan) finansal performans göstergeleri, sözleşmeye dayalı ilişkileri ve sermaye piyasalarını desteklemeye yönelik finansal bilgiyi ortaya çıkarıp taraflara iletmek görevini yerine getirmektedir. Muhasebeye dayalı finansal performans sistemleri firmaları ve zamanla oluşan firma davranışlarını anlık olarak karşılaştırmak ve değerlemek için tasarlanmışlardır. Firma içerisindeki çalışanlara yönelik kararlarla ilgili bilgiyi iletmek için tasarlanmamışlardır. Geleneksel olarak elde edilen bu finansal bilgiyle ilgili şikayetlerin başında, bu bilginin maliyet temelli olduğu için müşteri memnuniyeti gibi önemli konuları göz ardı etmesi ve personel ilişkisi sistemleri gibi süreçlerin etkinliğine ve verimliliğine yönelik hiçbir şey veya çok az şey ortaya koyması gelmektedir. Finansal bilgiye dayalı bu geleneksel performans değerlendirme sistemleriyle ilgili olarak genel sonuç şudur: Bu sistemler firmadaki performansın sadece bir boyutunu kapsamaktadır (Atkinson vd., 1997: 25-26). İşte bu noktada Accountability Scorecard'ın yukarıda bahsi geçen sıkıntılara yönelik bir çözümü olduğunu söylememiz mümkündür. Bu amaçla çalışma bu tekniğin tanıtım ve analizine eğilecektir. Ayrıca diğer yöntemlerle de karşılaştırmasına yer verilecektir.

2. İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇÜM YAKLAŞIMLARINA GENEL BAKIŞ

Günümüzde gerek firma yöneticileri gerekse akademisyenler yaşanan yoğun rekabet koşullarında yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de pek çok firmanın sadece finansal tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları ve firma performansını etkileyen faktörler arasındaki dengeleri kuramamaları bu alandaki temel eleştiri konuları arasında yer almaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 2). Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı firmalarda karşılaşılan bu tür sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak için literatürde çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin geliştirildiği görülmektedir.

2.1. Lynch-Cross Performans Piramidi

Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarından ilk geliştirilen yaklaşımların başında Performans Piramidi gelmektedir. Lynch-Cross (1991) tarafından geliştirilen piramit yaklaşımı; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel göstergeleri tanımlamaktadır. Yaklaşımına göre, firmadaki performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Buna göre organizasyonun “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap alınabilmektedir. Performans Piramidinde sol taraf dış müşteri odaklı ölçüleri gösterirken, piramidin sağ tarafı da şirket odaklı içsel ölçüleri göstermektedir.

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve zamanında teslim müşteri tatminini sağlamaktadır. Dış etkenlerin belirlediği teslimat ve iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından birlikte biçimlenen esneklik, piramidin kalbini oluşturmaktadır. Verimlilik hedefleri ise, iş döngü zamanını düşürmek ve israfı azaltmak suretiyle sağlanmaktadır. İş döngü zamanının oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Bu unsurun büyük ölçüde şirketin denetimi altında olduğu, esnekliğe ve rekabete etkisinin büyük olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca verimlilik üzerine etkisi aracılığıyla maliyet rekabetini etkilemektedir. Kalite-teslimat-iş döngü zamanı-israf dörtlüsü performans piramidinin yastıklarıdır ve yüksek düzeyli sonuçları elde etmenin anahtarı olarak tasarlanmıştır (Baş, 1999).

2.2. Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği Yaklaşımı (Balanced Scorecard)

Türkçe’ye “dengeli performans değerlendirme tablosu” veya “denge kontrol paneli” olarak da çevrildiği görülen “Balanced Scorecard” (BSC) literatüre 1992 yılında Harvard Business Review’de Kaplan ve Norton adlı araştırmacılar tarafından yayınlanan “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” (Başarıya Yön Veren Göstergeler) adlı makaleyle girmiştir (Örnek, 2000: 256). Scorecard terimi firmanın performansının gösterildiği “karne” veya “tablo” anlamında kullanılmaktadır. Skorkart bakış açısının (perspektifi) firma seviyesindeki performansı ölçmek için bir dizi sistematik yaklaşım üzerine bina edilen ve oldukça geniş kullanım alanı bulan bir bakış açısı olduğu ifade edilmektedir. Firmalardaki performansı dengeli bir biçimde ölçmek için geliştirilen bütün organizasyonel seviyedeki bu skorkartların üç ile yedi boyuttan oluşan farklı perspektifler sunduğu görülmektedir. Farklı perspektifler, farklı gözlerle bir firmanın performansına farklı biçimlerde bakmayı sağlamaktadır. Her bakış açısının da bir ya da birkaç kilit performans göstergesine sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, finansal perspektif finansal oranlara, nakit akışına, varlıkların karlılığına ve ekonomik katma değer gibi göstergelere sahipken, organizasyonel perspektif, çalışanların tatmini göstergesine; müşteri tatmini perspektifi de satın alma, hatırlama, empati oluşturma ve olumlu tepki verme gibi göstergelere sahiptir. Yaklaşık 10 yıldan fazla bir süredir Amerika’daki bazı firmaların da bu bakış açılarına sahip “Baldrige Award” kriterlerini performans göstergeleri olarak kullandıkları görülmektedir. Baldrige Award Kuruluşu, firmalara kullanmaları için yedi boyutlu bir performans ölçme sistemi önermektedir. Geliştirilen bu performans tablosunda yer alan boyutlar müşteri tatmini, çalışanların tatmini, finansal performans, operasyonel performans, ürün/hizmet kalitesi, tedarikçilerin performansı ve güvenlik/çevre/toplumsal sorumluluk alanları olarak görülmektedir (Wade ve Recardo, 2001:95-96).

Dört boyuta sahip dengeli bir performans değerlendirme tablosu olarak Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen sistem bu çok boyutlu performans değerlendirme tablolarının (skor kartlarının) muhtemelen en gelişmiş olarak değerlendirilmektedir. Bu sistem yöneticilere, firmanın vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Burada önemli olan çeşitli ölçüm şekilleriyle firmanın temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler yoluyla firmadaki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. Organizasyonun elde etmek istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle, üst düzey yöneticiler, tüm çalışanların enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için yönlendirme imkanına kavuşmaktadırlar. Bu anlamda bu yaklaşım bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda yer alan finansal, müşteri, içsel süreçler ve öğrenme ve büyüme boyutları kısa ve uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında katı ve objektif ölçümlerle daha ılımlı ve subjektif ölçümler arasında bir denge oluşturulmasını sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 32-33).

Finansal olmayan başarı ölçümü göstergeleri başlıca; kalite, üretim süresi ve verimlilik olmak üzere üç ana başlık altında toplandığında, günümüzde modern işletmelerin finansal ve finansal olmayan başarı ölçümü ölçütlerini birlikte “Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği” olarak adlandırılan bir yapı içinde kullandıkları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, bu yaklaşımda, işletme başarısının ölçümünde finansal

boyut yanında başarı ölçümüne müşteri boyutu, içsel süreç boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu da katılmaktadır (Kartal, 2001: 105-107).

2.3. Accountability Scorecard Yaklaşımı

“Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu” (Accountability Scorecard) olarak da ifade edilen bu yaklaşım, organizasyonel performansın firmanın paydaşları temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kısaca bir organizasyonun, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, ayrıca firmayla onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Kar amaçlı olsun veya olmasın bu yaklaşıma göre pek çok organizasyon çeşitli paydaş grupları arasındaki bir ilişkiler ağı olarak ele alınmaktadır. Sözleşmeye dayalı bu ilişkiler, firma tarafından sağlanan destekler karşılığında çeşitli paydaşların katkılarıyla belirginleşmektedir. Bu yaklaşıma göre herhangi bir organizasyonun uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir. Bu durum tek taraflı bir düzenleme olarak tanımlanmamakta; gerçekte karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yoluyla ele alınmaktadır⁴.

Finansal performans göstergelerine dayalı performans değerlendirme sistemleri organizasyondaki içsel yönetim ve kontrol faaliyetleri için gerekli denge ve sağlamlıktan yoksundur. Muhasebe sistemlerinden türetilen (ortaya çıkan) finansal performans göstergeleri, sözleşmeye dayalı ilişkileri ve sermaye piyasalarını desteklemeye yönelik finansal bilgiyi ortaya çıkarıp taraflara iletmek görevini yerine getirmektedir. Muhasebeye dayalı finansal performans sistemleri firmaları ve zamanla oluşan firma davranışlarını anlık olarak karşılaştırmak ve değerlemek için tasarlanmışlardır. Firma içerisindeki çalışanlara yönelik kararlarla ilgili bilgiyi iletmek için tasarlanmamışlardır. Geleneksel olarak elde edilen bu finansal bilgiyle ilgili şikayetlerin başında, bu bilginin maliyet temelli olduğu için müşteri memnuniyeti gibi önemli konuları göz ardı etmesi ve personel ilişki sistemleri gibi süreçlerin etkinliğine ve verimliliğine yönelik hiç bir şey koymaması veya çok az şey ortaya koyması gelmektedir. Finansal bilgiye dayalı bu geleneksel performans değerlendirme sistemleriyle ilgili olarak genel sonuç şudur: Bu sistemler firmadaki performansın sadece bir boyutunu kapsamaktadır (Atkinson vd. 1997: 25-26).

Günümüzün modern organizasyonu, paydaşları ve kendisi arasındaki ilişkileri belirgin olarak ortaya koyan kompleks bir sözleşmeler ağından ibaret bir varlık olarak ele alınmaktadır. Paydaş, firma içerisinde veya dışarısındaki, kurumdan çıkarı olan veya firmanın performansını etkileyebilen bir birey veya gruba denmektedir. Bütün firmalar potansiyel olarak farklı paydaş gruplarına sahiptirler. Her bir firma genel olarak beş önemli paydaş grubuna sahiptir: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum (Atkinson vd., 1997: 27).

2.4. Performans Prizması Yaklaşımı

Performans prizması yaklaşımı; “günümüz çalkantılı iş dünyasında uzun dönemde başarılı olmak isteyen işletmeler, kilit konumdaki paydaşlarının kimler olduğu ve ne istedikleri konusunda net bir resme sahip olan işletmelerdir” anlayışına dayalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre işletmeler, paydaşlarının memnuniyetini sağlayacak stratejilerin neler olduğu konusunda emindirler; belirlemiş oldukları bu stratejiler için gerekli olan süreçleri yönetmek için gerekli temel yeteneklere de sahip işletmelerdir. Bunun yanında bu işletmeler, çalışanlarının bağlılığı, müşteri karlılığı, uzun dönemli yatırımlar gibi konularda paydaşlarından ne istediğini de çok iyi bilen işletmelerdir.

Bu yaklaşım, birçok performans değerlendirme yaklaşımının aksine günümüzde işletmelerde performans değerlemeye stratejiden değil de paydaşlardan hareketle başlamaktadır. Performans prizması vizyonuna göre, işletmelerde performans değerlemeyle ilgili olarak yapılan en yaygın hatalardan birinin performans ölçüm göstergelerinin mevcut stratejiden hareketle oluşturulduğudur. Bu yaklaşım, günümüzde birçok performans otoritesinin on ifadesinden dokuzunun performans göstergelerini stratejiden çıkarma yönünde olduğunu ve bunun performans değerlendirmeyle ilgili yapılan temel yanlışlardan biri olduğunu ileri sürmektedir. Bu yanlış, hiç kimsenin sorgulamaya cesaret edemediği çekiciliği olan kavramsal bir durum gibi kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, günümüzde hala performans göstergelerinin stratejiden çıkarılmasını savunmanın performans değerlemenin amacını ve stratejinin

⁴ Nickols, F., 2000, *The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score*, Distance Consulting, [http://home.att.net/~nickols/scorecard.htm-\(03.11.2004\)](http://home.att.net/~nickols/scorecard.htm-(03.11.2004))

rolünün yanlış anlaşıldığını ileri sürmektedir. Bütün bunlardan dolayıdır ki performans prizması, değerlendirme sürecini paydaşlarının kimler olduğu ve ne istedikleriyle başlatmaktadır (Neely vd., 2002: 160-170).

3. YAKLAŞIMLARA VE BOYUTLARINA TOPLU BİR BAKIŞ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Geçmiş yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermayenin karlılığı, satışların karlılığı, varlıkların karlılığı gibi karlılık göstergeleri ile satışlarda, varlıklarda, sermayede ve pazar payındaki büyüme ve çalışanların sayısındaki artış gibi büyümeye dayalı finansal performans göstergeleri kullanılmaktaydı. Ancak bu göstergeler, önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans sonuçlarının ölçümünü gerçekleştirememektedirler. Günümüzde firmalar kalite, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, esneklik ve yenilik gibi önemi her geçen gün artan finansal olmayan konular üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu nedenle bu faaliyetlerinin sonuçlarının finansal olmayan göstergelerle ölçülmesi zorunlu olmaktadır. Finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarının belirli bir denge içerisinde beraber ölçülmesiyle ancak sağlıklı bir firma performansı ortaya çıkacağı düşünüldüğünden dolayı, özellikle uygulamacıların dikkatine sunmak için çalışmada yer verilen çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarının sahip oldukları boyutlar aşağıda tabloda özetlenmektedir.

Tablo 1: Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları ve Boyutları

PERFORMANS BOYUTLARI	Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları			
	Lynch ve Cross (1991)	Kaplan ve Norton (1992)	Atkinson vd. (1997)	Neely vd. (2002)
	Performans Piramidi	Balanced Scorecard	Accountability Scorecard	Performans Prizması
Finansal	Var	Var	Var	Var
Müşteri	Var	Var	Var	Var
Ürün ve Süreçlerin Kalitesi	Var	Var	Var	Var
Ürün ve Süreçlerin Hızı (Zaman)	Var	Var	Var	Var
Kaynaklar/Altyapı (Yetenekler)	Yok	Yok	Yok	Var
Esneklik	Yok	Var	Yok	Var
Öğrenme ve Gelişme/Yenilik	Yok	Var	Yok	Var
Çalışanlar	Yok	Var	Var	Var
Vizyon/Strateji	Var	Var	Yok	Var
Rekabet	Yok	Yok	Yok	Var

Tablo 1’de her bir yaklaşımın vurguladığı ya da ölçülmesini istediği performans boyutları yer almaktadır. Bu tablo öncelikle hangi yaklaşımın hangi performans boyutuna vurgu yaptığını göstermektedir. Tabloya göre bazı yaklaşımlar diğer yaklaşımların vurgu yapmadığı boyutlara vurgu yaparken bazıları da ortak olarak bazı boyutlara vurgu yapmaktadır. Bir başka ifadeyle bu tabloyla bu çalışma konusu içine dahil edilen çok boyutlu yaklaşımların bir birleriyle örtüşen ve farklılaşan yönlerini görmek mümkün olmaktadır. Örneğin performansın “müşteri”, “finans”, “ürün ve süreçler” ile ilgili boyutları bütün yaklaşımlar tarafından ele alınmaktadır. Diğer taraftan, performansın “esneklik”, “yenilik”, “öğrenme ve gelişme” boyutları sadece Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard), Performans Prizması ve Accountability Scorecard tarafından ele alınmaktadır. Firmanın yetenekleri olarak kabul edilen “kaynaklar” ve “altyapı” boyutları ise Performans Prizması ve Accountability Scorecard yaklaşımı tarafından vurgulanmaktadır.

Günümüzde muhasebe bilgi sisteminden sadece finansal olayları değil finansal karakterde olmayan olayları da değerlendirmesi, raporlaması (entelektüel sermaye çerçevesinde bazı ülkelerde -İsveç gibi- finansal olmayan bilgilerin raporlanması da söz konusudur) yorumlaması istenmektedir. Zaten son yıllarda finansal olmayan ve açıklanmaya çalışılan performans değerlendirme yöntemleri muhasebenin çalışma alanı içerisine girmiştir. Özellikle Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard) üzerine yapılmış birçok çalışma olduğu gözlemlenmektedir. Yakın bir gelecekte burada zikredilen diğer

performans değerlendirme yöntemlerinin de çeşitli açılardan muhasebe biliminin çalışma alanı içerisinde yerini alacağı ve yeni çalışmalar ile daha da açıklığa kavuşturulacağı düşünülmektedir.

4. SONUÇ

Kâr amaçlı olsun veya olmasın bu yaklaşıma göre pek çok organizasyon çeşitli paydaş grupları arasındaki bir ilişkiler ağı olarak ele alınmaktadır. Sözleşmeye dayalı bu ilişkiler, firma tarafından sağlanan destekler karşılığında çeşitli paydaşların katkılarıyla belirginleşmektedir. 'Accountability Scorecard' ye göre herhangi bir organizasyonun uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir. Bu durum tek taraflı bir düzenleme olarak tanımlanmamakta; gerçekte karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yoluyla ele alınmaktadır. Bütün firmalar potansiyel olarak farklı paydaş gruplarına sahiptirler. Her bir firma genel olarak beş önemli paydaş grubuna sahiptir: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum. Firmanın paydaşlarıyla yaptığı pazarlıklar sonucunda ortaya çıkan açık ya da kapalı sözleşmeler, firmadaki stratejik planlamanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sözleşmeler, hem firmanın temel amaçlarını gerçekleştirmek için her bir paydaş grubundan ne beklediğini, hem de paydaş gruplarının belirlenen bu temel amaca yaptıkları katkılar karşılığında ne beklediklerini ortaya koymakta veya kapsamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1998). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. No: 473, 3. Basım, Ankara.
- Akal, Z. (2006). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 6. Baskı, Ankara.
- Arens Alvin A., Elder, R.J. Beasley, M.S. (2005). Auditing and Assurance Services, An Integrated Approach, Tenth Edition. Pearson Education. New Jersey.
- Argüden, Y. (2004). Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard. (03.11.2004). <http://www.arge.com.tr/mmbalancedscorecard.html>.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J.H. ve Wells, R.B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, 38 (3): 25-38.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul.
- Baş, İ M. ve Artar, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No: 435, Ankara.
- Baş, İ. M. (1999). Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama. Kalite Kongresi.
- Bititci, Ü., Carrie, A. S., ve McDevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide, *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (5): 522-534.
- Bozkurt, N. (1998). Muhasebe Denetimi. Alfa Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Dağdelen, O. (1997). Büyük İşletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri (*Doktora Tezi*), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dicle, Ü. (1982). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması. O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi. Yayın No: 43, Ankara, s.5.
- Drucker, P. (1984). Management, An Abridge and Revised Version Of Manangement: Task Responsibilites, Practices, Practice, Pan Book. New York.
- Flesher, D. L., ve Zarzeski, M. T. (2002). The Roots of Operational (Value-for-Money) Auditing in English-Speaking Nations, *Accounting and Business Research*, 32 (2).
- Güredin, E. (2006). Denetim ve Güvence Hizmetleri, SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler. Arıkan Yayınevi, 11. Baskı, İstanbul.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). Balanced Scorecard, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Kartal, A. (2001). Yönetim ve Maliyet Muhasebesi II. Birlik Ofset, Eskişehir.
- Koçel, T. (1993). Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları. İTO Yayınları, No: 32, İstanbul.
- Lynch, R ve Cross, K. (1991), Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement. Oxford:Blackwell Publishing.
- Mair, J. ve Rata, C. (2004). Corporate Entrepreneurship: Linking Strategic Roles to Multiple Dimensions of Performance. IESE Business School, University of Navarra, Working Paper, No. 551, Barcelona.
- Moeller, R. and Witt, H. (1999). Brink's Modern Internal Auditing. John Wiley & Sons, Inc, Fifth Edition,
- Neely, A. ve Adams, C., The New Spectrum: How the Performance Prism Framework Helps (03.11.2004). <http://www.bpmmag.net/magazine/article.html?articleID=14101&pg=3>.
- Neely, A., Adams, C. ve Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, *Financial Times-Prentice Hall*, London.
- Nickols, F. (2000). The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score, Distance Consulting (03.11.2004). <http://home.att.net/~nickols/scorecard.htm>.
- Örnek, A. Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3): 255-276.
- Özbirecikli, A. ve Ölçer, M. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC, *İ.Ü, İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (2): 1-18.
- Sadler, G. E. (1982). You To Can Understand A Glossari Of Productivity Meassurement Terms. ACP Productivity Brief, No: 11, March.
- Sayıştay (2003). Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön araştırma Raporu. Eylül.
- Schermerhorn, J. R. (1984). Manangement For Productivity. John Wiley And Sons, Inc, New York, s. 17-18.
- Wade, D. ve Recardo, R. (2001). Corporate Performance Management. Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.

YENİ TÜRK TİCARET KANUNUNUN MUHASEBE UYGULAMALARI ÜZERİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Salim ŞENGEL
Anadolu Üniversitesi
Eskişehir Meslek Yüksekokulu
ssengel@anadolu.edu.tr

ÖZET

Bilindiği gibi Türk Ticaret Kanunu(TTK) elli yıldan daha fazla bir süreden beri uygulanmaktadır. Kanun hazırlandığı dönemde günün ticari koşullarına yanıt verecek durumda iken aradan geçen elli yıl boyunca dünyadaki gelişmeler karşısında ihtiyaca yanıt veremez duruma gelmiştir. Buna bağlı olarak yeni bir TTK hazırlığına gerek duyulmuştur.

Yeni TTK ticari yaşamın gerektirdiği ilişkileri çağın gereklerine göre yeniden düzenlemektedir. Bu bağlamda kanun muhasebe uygulamalarında da bir dizi yeniliği beraberinde getirmektedir. Doğru, zamanlı, güvenilir bilgilerin üretilmesi, muhasebe standartlarının uygulanması gibi birçok konuda yapılan yenilikler muhasebe uygulamalarını etkileyecektir. Ayrıca kamuoyunun aydınlatılması konusunda da yeni uygulamalar söz konusudur

Bu çalışmada yeni TTK'nın muhasebe uygulamalarına olan etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Yeni TTK ve muhasebe literatürü, muhasebe uygulamalarına dayanılarak değerlendirme yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler : Muhasebe, Ticaret Kanunu, Standart

1. GİRİŞ

Muhasebe bir bilgi sistemi olarak (Sürmeli,2007,43), muhasebe ile ilgili tarafların gereksinim duyduğu tam, güvenilir bilgiyi zamanlı ve hızlı bir şekilde hazırlayıp sunar. Diğer bir deyişle, muhasebe ilgili taraflara gereksinim duyduğu bilgileri sağlar. Bu bakımdan muhasebeye işletmenin dili de denilmektedir.(Cemalcılar, 1976:8). Muhasebeden beklenen asıl işlev bilgi üretimi iken bugüne kadar olan uygulamalarda daha çok vergi etkisi görülmektedir. Bu bağlamda vergi odaklı bir muhasebe uygulaması da, muhasebeden beklenen asıl işlevi yerine getirmesinden uzak bir durum yaratmaktadır.

Ancak son yıllarda küresel bir dünyada yaşanmakta ve bu sosyal ve ekonomik yaşamımızda önemli değişikliklerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu gelişmelerden etkilenen alanlardan birisi de muhasebedir. Bu bağlamda uluslar arası bir yapıya uygun olarak muhasebede bir takım düzenlemelerin ve uygulamaların hayata geçirilmesini gerekli kılmıştır. Buna bağlı gelişmelerden birisi de elli yılı aşkın bir süre yürürlükte olan Türk Ticaret Kanununun (TTK) değiştirilmesi çalışmaları olmuş ve bir kanun tasarısı hazırlanmıştır. Tasarıda muhasebe ile ilgili önemli değişiklikler bulunmakta, vergi amaçlı muhasebe uygulamalarından, bilgi üretimini ön plana çıkaran muhasebe uygulamalarını ve bunun yasal altyapısını oluşturulmasını hedefleyen bir yapının olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada muhasebe ile ilgili olarak TTK tasarısının getirdiği yenilikler ele alınıp incelenmiş ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

2. DEFTER TUTMA VE KAYIT

Yeni Türk Ticaret Kanununu Tasarısında (TTK Tasarısı) (m 64) Her tacir, ticarî defterleri tutmak ve defterlerinde, ticarî işlemleriyle malvarlığı durumunu, Türkiye Muhasebe Standartlarına ve bu Kanuna göre açıkça görülebilir bir şekilde ortaya koymak zorundadır, denilerek her tacir açısından defter tutma yükümlülüğünü ortaya koymaktadır.

Halen yürürlükteki Türk Ticaret Kanununda da (TTK)(m.66) Her tacir, ticari işletmesinin iktisadi ve mali durumunu, borç ve alacak münasebetlerini ve her iş yılı içinde elde edilen neticeleri tespit etmek maksadıyla işletmesinin mahiyet ve öneminin gerektirdiği bütün defterleri ve bilhassa, diğer kanunların hükümleri mahfuz kalmak üzere, aşağıdaki defterleri Türkçe olarak tutmaya mecburdur, denilmektedir.

Bu bağlamda, muhasebenin tanımında yer alan kaydetmek, sınıflamak ve özetlemeyi kapsayan işlemler için kayıt tutma (veya defter tutma) sözcükleri kullanılabilir. Ancak hiçbir zaman bu işlemler muhasebe ile eş anlamlı değildir. Zira muhasebe defter tutma yanında analiz, yorum ve raporlamayı da kapsar(Bektöre vd, 2007: 4).

Diğer yandan yeni TTK tasarısında, defterlerin, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını yansıtır şekilde hazırlanan Türkiye Muhasebe Standartlarına (m. 88), bu standartlarda hüküm bulunmayan hallerde doğrudan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na göre, tacirin ticarî işlemleriyle malvarlığı durumunu açıkça gösterir şekilde tutulması şarttır. Muhasebenin tutuluşunda Türkiye Muhasebe Standartları ve bu bağlamda IFRS emredici niteliktedir. Hükümün Türkiye Muhasebe Standartlarına ve Tasarının 88 inci maddesine gönderme yapması özel bir anlam taşır. Muhasebe Vergi Usul Kanununa ve vergi mevzuatına göre tutulamaz. Muhasebe vergi için tutulmaz(TTK Tasarısı Gerekçesi). Bu bağlamda muhasebe uygulamaları üzerinde önemli bir etkisi olan vergi kanunları düzenlemeleri yerine muhasebe uygulamalarında muhasebe standart ve ilkeleri öncelikli olarak dikkate alınacağı söylenebilir.

2.1. Tutulması Gereken Defterler

İşletmelerin mali nitelikteki işlemlerini defterlere kaydetmeleri esastır. Ancak hangi defterlerin tutulacağı kanunda belirlenmiştir. Defterler işletmeler açısından ispat edici özelliğe sahiptir.

Tutulması gereken defterler konusunda yürürlükteki TTK gerçek kişi ve hukuki kişilik ayrımı yapmıştır. TTK md 66'da,hukuki ve gerçek kişiler için yevmiye defteri, defteri kebir, envanter defteri zorunlu tutulması gereken defterler olarak sıralanırken hukuki kişiliklerin karar defteri de tutması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca işletmenin mahiyet ve önemine göre gerçek kişiler işletme defteri de tutabileceklerdir.

TTK tasarısı md.64'te ise yevmiye, defteri kebir ve envanter defteri tutulması gereken zorunlu defterler arasında sayılıken tutulması gereken diğer zorunlu defterler konusunda Türkiye Muhasebe Standartları Kuruluna gönderme yaparak, kurulun bir tebliğ ile tutulacak diğer zorunlu defterleri belirleyici belirtilmektedir. Gerçek ve hukuki kişilik ayrımı yapılmamış olup, pay defteri, karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defteri gibi işletmenin muhasebesiyle ilgili olmayan defterler de ticarî defterlerdir, denilmek suretiyle ticari defterler kapsamı genişletilmiştir.

Aslında Kanun'un yürürlükteki maddesi işletmelere esneklik sağlamakta olup zaten işlerin gerektirdiği defterler zorunlu olarak tutulmaktadır. TMSK'ya verilen yetkinin, gereksiz defterlerin tutulması sonuçlarını da doğurabileceği olasılığı, fıkranın olumsuz bir tarafıdır. Bununla birlikte, uygulamada birliği sağlamak, keyfiyeti önlemek, işletme ile ilgililerin daha fazla bilgiye, daha kısa sürede ulaşmalarını sağlayabilmek açısından olumlu bir hükümdür(Çalışkan, 2008). Diğer yandan TTK Tasarısı madde gerekçesinde, temel defterler dışında hangi defterlerin tutulması gerektiği hükümde belirtilmemiştir. 6762 sayılı Kanunda olduğu gibi, "işletmenin niteliğinin ve öneminin gerektirdiği" ölçüsü ile defterlerin belirlenmesi uygun değildir. Bunu Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu(TMSK) belirlemelidir. Defterin uygun tutulmaması, cezaî yönden bu Kanuna ve ilgili diğer kanun hükümlerine göre sonuçlar doğurur, denilmektedir. Tutulması gereken defterlerin TMSK tarafından belirlenecek olması bir noktada tutulması gereken defterler konusundaki belirsizliği de ortadan kaldırmış olmaktadır.

2.2. Defterlerin Onayı

Yasal defterlerin geçerlilik ifade edebilmesi için yasa hükümlerinde belirten koşullara uygun olarak onaylatılması gerekmektedir.

Yürürlükteki TTK md 69'a göre, işletmeler yasal olarak kullanmak zorunda oldukları defterleri ticari işletmenin bulunduğu yerin ticaret sicili memurluğuna veya notere ibraz edilir. Bu defterler, 213 sayılı Vergi Usul Kanununun defterlerin tasdikine ilişkin hükümlerinde yer alan bilgileri içerecek şekilde tasdik ve imza olunur. Her tacir, tutmaya mecbur olduğu diğer defterlerle tutmak istediği defterlerin her birinin nevi ve mahiyetleriyle sayfa sayılarını gösteren iki nüsha beyannameyi bu defterleri kullanmaya başlamadan önce sicil memuruna vermeye mecburdur, denilmektedir. Ayrıca yürürlükteki TTK md 70.2'ye göre, yevmiye defteri yeni senenin en geç Ocak ayı sonuna kadar notere ibraz edilip son kaydın

altına noterce (Görölmüştür) sözü yazılarak mühür ve imza ile tasdik ettirilmek şart olduğu belirtilmektedir.

TTK tasarısında ise, ticarî defterlerin tümü, açılış ve kapanışlarında noter tarafından onaylanır. Kapanış onayları, izleyen faaliyet döneminin altıncı ayının sonuna kadar yapılır. Şirketlerin kuruluşunda açılış onayları sicil müdürü tarafından da yapılabilir. Türkiye Muhasebe Standartlarına göre elektronik ortamda veya dosyalama suretiyle tutulan defterlerin açılış ve kapanış onaylarının yapılıp yapılmayacağı, yapılacaksa bunun şekli ve esasları Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca bir tebliğle belirlenir(TTK Tasarısı md 64-3).

Yürürlükteki Kanuna göre defterlerin onayı ilk açılış için ticaret sicil memurlukları tarafından yapılabileceğın, diğer zamanlarda noter onaylı olacağı belirtilirken, yeni tasarıda m.64.3'te tüm ticari defterlerin açılış ve kapanış onayına tabi tutulacağı ve bunun noter tarafından yapılacağı, şirketlerin kuruluşunda açılış onayları sicil müdürü tarafından da yapılabileceğı belirtilmektedir. Ayrıca yeni TTK Kanun tasarısında önemli bir yenilik olarak kapanış kayıtlarının izleyen faaliyet döneminin altıncı ayının sonuna kadar yapılmasına olanak tanınmasıdır.

2.3. Kayıt

TTK tasarısı ile muhasebe uygulamalarına bir dizi yenilik getirilmektedir. Esas itibariyle vergi amaçlı muhasebe uygulamalarından vazgeçip bilgi amaçlı muhasebe amacına yönelik düzenlemeler olarak değerlendirilebilir. Yürürlükteki TTK'da bulunmayan, yeni TTK tasarısı ile getirilen yenilikler şöyle sıralanabilir;

-Kalemlere ilişkin ilkeler bağığlı altında tamlık ve mahsup yasağı ile (md. 72-2) aktif kalemler pasif kalemlerle, giderler gelirlerle, taşınmazlara ilişkin haklar, bunlarla alakalı yüklerle mahsup edilemez, denilmektedir.

-Aktifleştirme yasağı başlığında (md.74-1) Türkiye Muhasebe Standartlarında aksi öngörölmemişse, işletmenin kuruluşu ve özsermaye sağlanması amacıyla yapılan harcamalar için bilançoya aktif kalem konulamaz, hükmü getirilmektedir. Halbuki yürürlükteki uygulamalar, işletme kuruluşunda yapılan harcamaların aktifleştirilmesine izin vermekte, 262 Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri Hesabında kayıt altına alınmakta ve 5 yılda amorti edilmektedir. VUK 282'ye göre, kuruluş ve örgütlenme giderlerinin aktifleştirilmesi isteğe bağığlıdır.

-Karşılıklar başlığında (md.75-1) gerçekleşmesi şüpheli yükümlölük ve askıdaki işlemlerden doğabilecek olası kayıplar için Türkiye Muhasebe Standartlarında öngörölen kurallara göre karşılık ayrılır, denilmektedir. Böylece vergi kanunları dışında şüpheli alacaklar için karşılık ayrılması TTK tasarısında da öngörölmektedir. Şüpheli ticari alacaklar ilişkin düzenleme VUK 323. maddesinde bulunmaktadır.Ancak tasarıda her ne kadar TMSK'ya atıfta bulunsada gerçekleşmesi şüpheli yükümlölük ve askıdaki işlemlerden doğabilecek kayıplar için karşılık ayrılması ifadesi ölkemizde yerleşik ya da genel kabul görmüş muhasebe kavramları bakımından eksik ve farklı ifadelerdir. Muhtemelen yükümlölük ve askıdaki işlem ile ne kastedildiğı belli değildir(Doyrangöl, 2008: 15).

3. ENVANTER

Yürürlükteki TTK md.73'te envanter çıkarmak; saymak, ölçmek, tartmak ve değerlendirmek suretiyle, bilanço günündeki mevcutları, alacakları ve borçları kati bir şekilde ve müfredatlı olarak tesbit etmek olarak ifade edilmiştir. Mevcutlar, alacaklar ve borçlar işletmeye dahil iktisadi kıymetleri ifade eder. Envanter esas itibariyle defter üzerine çıkarılır. Şu kadar ki; işlerinde geniş ölçüde ve çeşitli mal kullanan büyük işletmeler, envanterlerini listeler halinde tanzim edebilirler. Bu takdirde envanter defterine listeler muhteviyatı icmalen kaydolunur.

Ayrıca TTK md.72'de, envanter defteri ciltli ve sayfaları müteselsil sıra numaralı olur denilerek envanter defterinin şekli belirtilmiş, Envanter defterine işletmenin açılış tarihinde ve mütaakiben her iş yılı sonunda çıkarılan envanterler ve bilançolar kaydolunur. Envanter ve bilançonun taalluk ettiğı tarihe "bilanço günü" denir. İş yılı, altı aydan az, on iki aydan çok olamaz. Kanunda aksine hüküm olmadıkça, iş yılı sonu için çıkarılacak envanter ve bilançoların gelecek iş yılının ilk üç ayı içinde tamamlanmış olması lazımdır, denilmektedir.

TTK tasarısı envanter başlığı md.66.1'de, her tacir, ticarî işletmesinin açılışında, taşınmazlarını, alacaklarını, borçlarını, nakit parasının tutarını ve diğer varlıklarını eksiksiz ve doğru bir şekilde gösteren ve varlıkları ile borçlarının değerlerini teker teker belirten bir envanter çıkarır, denilmektedir. Ayrıca md

66.2’de, tacir açılıştan sonra her faaliyet döneminin sonunda da böyle bir envanter düzenler. Faaliyet (hesap) dönemi (yılı) oniki ayı geçemez. Envanter, düzenli bir işletme faaliyetinin akışına uygun düşen süre içinde çıkarılır.

TTK tasarısı ile yürürlükteki envanter defterine ilişkin düzenleme kaldırılmış, md.66’da yeniden düzenlenmiştir. Söz konusu maddede envanterin bugüne kadar bilinen ve muhasebe teori ve uygulamalarında yer alan tanımını kaldırmış, bunun yerine envanter kavramına uygun olmayan bir tanım yapmıştır (Doyrangöl, 2008: 7).

TTK tasarısı ile getirilen yeniliklerden bir diğeri envanteri kolaylaştırıcı yöntemlerdir. TTK tasarısı md.76.1’de envanter çıkarılırken, malvarlığı mevcudu, sondaj yöntemine göre ve genel kabul gören matematiksel-istatistiksel yöntemler yardımı ile çeşit, miktar ve değer olarak belirlenir. Kullanılan yöntem, Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun olmalıdır. Bu şekilde düzenlenen envanterin verdiği sonuçlar, fiziksel sayım yapılmış olsaydı elde edilecek olan envanterin sonuçlarına eş düşmelidir, denilmektedir. Ayrıca md 76.2’de, bir faaliyet döneminin kapanış envanteri düzenlenmesinde Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun başka bir yöntemin uygulanması suretiyle, cins, miktar ve değer olarak malvarlığı mevcudunun güvenle tesbiti sağlanabiliyorsa fizikî envanter gerekli değildir. Diğer yandan md 67.3’te faaliyet döneminin kapanışında;

a) Fizikî sayım veya ikinci fıkraya göre izin verilen diğer bir usul kullanılarak malvarlığı kalemlerinin cins, miktar ve değerine göre faaliyet döneminin kapanışından önceki üç veya sonraki iki ay içinde bulunan bir gün itibarıyla çıkarılmış özel bir envanterde gösterilmişse ve

b) Bu özel envantere dayalı olarak ve Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun bir şekilde ileriye dönük tahmin yöntemiyle, faaliyet döneminin sonunda mevcut varlıkların o faaliyet döneminin sonu itibarıyla değerlemesi doğru yapıyorsa, varlıklara ilişkin envanterin yapılmasına gerek yoktur, denilmektedir.

4. BELGELER

Muhasebe açısından belgelerin ayrı bir önemi vardır (Karayalçın, 1988: 65). Vergi Usul Kanunu açısından kayıtların belgelere dayandırılması gerekmekte olup, VUK md.227’ye göre, bu kanunda aksine hüküm olmadıkça, bu kanuna göre tutulan ve üçüncü şahıslarla olan münasebet ve muamelelere ait olan kayıtların tevsiki (belgelenmesi) mecburidir, denilmektedir.

Yürürlükteki TTK saklama müddeti başlığı md 68’ e göre, defter tutmak mecburiyetinde bulunan kimse ve işletmeye devam eden halefleri defterleri son kayıt tarihinden ve saklanması mecburi olan diğer hesap ve kağıtları tarihlerinden itibaren on yıl geçinceye kadar saklamaya mecburdurlar denilmektedir.

TTK tasarısı belgelerin saklanması ve saklama süresi başlığında (md 82.1) her tacir, ticarî defterlerini, envanterleri, açılış bilânçolarını, ara bilânçolarını, finansal tablolarını, yıllık faaliyet raporlarını, topluluk finansal tablolarını ve yıllık faaliyet raporlarını ve bu belgelerin anlaşılabilirliğini kolaylaştıracak çalışma talimatları ile diğer organizasyon belgelerini, alınan ve gönderilen ticarî mektupları, işletmesinin açılışında deftere yapılan kayıtların dayandığı belgeleri, sınıflandırılmış bir şekilde saklamakla yükümlüdür, denilmektedir. Diğer yandan TTK tasarısı md.82.5’e göre bu belgeler beş yıl saklanır.

Ayrıca, TTK tasarısı md.64.2’ye göre, tacir, işletmesiyle ilgili olarak gönderilen her türlü belgenin bir kopyasını (fotokopi, karbonlu kopya, mikrofiş, bilgisayar kaydı gibi) yazılı, görsel veya elektronik ortamda saklamakla yükümlüdür.

Bundan başka TTK tasarısı md. 82.2 ticarî mektuplar, bir ticarî işe ilişkin tüm yazışmalardır ile md 82.3’te belirtilen, açılış ve ara bilânçoları, finansal tablolar ve topluluk finansal tabloları hariç olmak üzere, birinci fıkrada sayılan belgeler, Türkiye Muhasebe Standartlarına da uygun olmak kaydıyla, görüntü veya veri taşıyıcılarda saklanabilmeleri mümkündür. Ancak bunların okunur hâle getirildiklerinde, alınmış bulunan ticarî mektuplar ve defter dayanaklarıyla görsel ve diğer belgelerle içerik olarak örtüşmesi ve aynı zamanda saklama süresi boyunca kayıtlara her an ulaşılabilmesi ve uygun bir süre içinde kayıtlar okunabilir hâle getirilebiliyor olması şarttır.

TTK tasarısı md 82.6’ya göre saklama süresi, ticarî defterlere son kaydın yapıldığı, envanterin çıkarıldığı, ara bilânçonun düzenlendiği yıl sonu finansal tablolarının hazırlandığı ve konsolide finansal

tabloların hazırlandığı, ticarî yazışmaların yapıldığı veya muhasebe belgelerinin oluştuğu takvim yılının bitişiyle başlar.

5. DEĞERLEME

Değerleme ile ilgili olarak yürürlükteki TTK ile TTK Tasarısı arasında önemli farklılıklar vardır. Yürürlükteki TTK md 75'e göre, bütün aktifler, en çok bilanço gününde işletme için haiz oldukları değer üzerinden kaydolunur. Borsada kote edilen emtia ve kıymetler o günün borsa rayicine göre ve tahsil edilemeyen veya ihtilaflı bulunanlar müstesna olmak üzere, bütün alacaklar da itibari miktarlarına göre hesap edilir, denilmektedir. Ayrıca, pasifler, hususiyle bütün borçlar, şarta bağlı veya vadeli olsa bile, itibari değeri üzerinden hesaba geçirileceği belirtilmektedir.

TTK tasarısı değerlendirme ilkeleri başlığında ise (md 78.1) yıl sonu finansal tablolarında yer alan varlıklar ile borçlarla ilgili olarak, aşağıdakilerle sınırlı olmamak ve Türkiye Muhasebe Standartlarında öngörülen ilkeler de dikkate alınmak üzere, bilanço kapanış gününde, varlıklar ve borçlar teker teker değerlendirileceği, değerlemenin ihtiyatla yapılacağı, özellikle de bilanço gününe kadar doğmuş bulunan bütün olası riskler ve zararlar, bunlar bilanço günü ile yıl sonu finansal tablolarının düzenlenme tarihi arasında öğrenilmiş olsalar bile, dikkate alınacağı, kazançlar bilanço günü itibarıyla gerçekleşmişlerse hesaba katılacağı belirtilmektedir. Ayrıca değerlemeye ilişkin olumlu ve olumsuz farkların dönem sonuçlarıyla ilişkilendirilmesinde Türkiye Muhasebe Standartlarındaki esaslara uyulacağı hükme bağlanmıştır.

Diğer yandan, bir önceki dönemin kapanış bilançosundaki değerler ile, faaliyet döneminin açılış bilançosundaki değerler birbirinin aynı olması gerektiği, fiilî veya hukukî duruma aykırı olmadıkça, değerlemelerde işletme faaliyetinin sürekliliğinden hareket edileceği belirtilmektedir. Bundan başka, faaliyet yılının gider ve gelirleri, ödeme ve tahsilat tarihlerine bakılmaksızın yıl sonu finansal tablolara alınacağı, önceki yıl sonu finansal tablolarında uygulanmış bulunan yöntemlerin korunacağı belirtilmiştir.

TTK tasarısında değerlendirme konusunda Türkiye muhasebe standartlarına gönderme yapmakta ve standartlardaki değerlemeleri esas almaktadır.

6. MALİ TABLOLAR

Mali tablolar konusunda yürürlükteki TTK ile TTK Tasarısı arasında önemli farklılıklar vardır. Yürürlükteki TTK sadece bilançodan bahsetmiş ve md.74'te, bilanço, envanterde gösterilen kıymetlerin tasnifi ve karşılıklı olarak değerleri itibarıyla tertiplenmiş hulasasıdır, tanımını yaparak bilançonun aktif tablosunda; mevcutlarla alacaklar ve varsa zarar, pasif tablosunda; borçlar gösterileceğini belirtmektedir. Diğer yandan gelir tablosu ve diğer finansal tablolar üzerinde hiç durmamıştır(Örten, 1985: 10).

TTK tasarısı açılış bilançosu, yıl sonu finansal tabloları başlığında mali tablolarla ilgili hükümlere yer verilmiştir. Tasarı md 68.1'e göre tacir, ticarî faaliyetinin başında ve her faaliyet döneminin sonunda, varlık ve borçlarının tutarlarının ilişkisini gösteren finansal tabloyu (açılış bilançosu, yıl sonu bilançosu) çıkarmak zorundadır ve md 68.2'de tacir, gelir tablosunu hazırlar denilmektedir. Kanun tasarısında açıkça temel mali tabloların düzenleneceği belirtilmekte olup, bilanço ile gelir tablosu, yıl sonu finansal tablolarını oluşturur, denilmektedir (TTK Tasarı md 68.3)

Diğer yandan tasarı md.514.1'e göre, anonim şirketlerde yönetim kurulu, geçmiş hesap dönemine ait, Türkiye Muhasebe Standartlarında öngörülmüş bulunan finansal tablolarını, eklerini ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu, bilanço gününü izleyen hesap döneminin ilk üç ayı içinde hazırlayıp genel kurula sunacağı belirtilmektedir. Diğer bir deyişle şirket temel mali tablolar yanında diğer tablolarıda düzenlemekle yükümlü kılınmaktadır. Ayrıca, tasarı md.515.1'de anonim şirketlerin finansal tabloları, Türkiye Muhasebe Standartlarına göre şirketin malvarlığını, borç ve yükümlülüklerini, öz kaynaklarını ve faaliyet sonuçlarını tam, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, gereksinimlere ve işletmenin niteliğine uygun bir şekilde; şeffaf ve güvenilir olarak; gerçeği dürüst, aynen ve aslına sadık surette yansıtacak tarzda çıkarılacağı belirtilmektedir.

Yıl sonu finansal tabloların düzenleniş ilke olarak, Türkiye Muhasebe Standartlarına uyularak düzenlenmeli, açık ve anlaşılır olmalı ve düzenli bir işletme faaliyeti akışının gerekli kıldığı süre içinde çıkarılmalıdır. (TTK Tasarısı md. 69.1)

Ayrıca tasarıda özet finansal tablo yayınlama da hüküm altına alınmış olup (md 526.1) Küçük ölçekteki şirketler ile merkezleri yurt dışında bulunan şirketlerin Türkiye'deki şubelerinin

yayınlayacakları özet finansal tabloların içeriği Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu tarafından belirlenir, denilmektedir.

TTK tasarısı ile mali tabloların düzenleneceği açıkça belirtilmiş ve düzenleme ilkeleri getirilmiş, Türkiye Muhasebe standartlarına uyulacağı belirtilmiştir.

7. DENETİM

TTK tasarısı denetim konusunda da önemli farklılıklar getirmektedir. Yürürlükteki TTK md 347'e göre, anonim şirketlerde, beşten fazla olmamak üzere bir veya daha çok murakıp bulunur. Birden çok olan murakıplar bir heyet teşkil ederler. Murakıplar, pay sahibi olan ve olmayanlar arasından ilk defa bir yıl için kuruluş umumi heyeti ve sonradan en çok üç yıl için umumi heyet tarafından seçilirler denilmektedir.

TTK tasarısı md 400.1'e göre denetçi, ancak üyeleri, yeminli malî müşavir veya serbest muhasebeci malî müşavir sıfatını taşıyan bir bağımsız denetleme kuruluşu olabilir. Bağımsız denetim öngörülmekte ve md. 397.1'de anonim şirketin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, uluslararası denetim standartlarına göre denetlenir denilmektedir. Ayrıca md.397.2'de denetçinin denetiminden geçmemiş finansal tablolar ile yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu düzenlenmemiş hükmünde olacağı belirtilmiştir.

Tasarı ile bağımsız denetim getirilmekte, denetim yapacaklar ise mali müşavir yada yeminli malî müşavir ünvanı taşıyan meslek elemanlarının üye olduğu denetim şirketleri tarafından yapılabilecektir.

8. KAMUYU AYDINLATMA

TTK tasarısı ile kamuyu aydınlatmada yenilikler getirilmektedir. Yürürlükteki TTK md362'ye göre kar ve zarar hesabı, bilanço, yıllık rapor ve safi kazancın nasıl dağıtılacağı hususundaki teklifler, murakıplar tarafından verilecek raporla birlikte umumi heyetin adi toplantısından en az on beş gün önce şirketin merkez ve şubelerinde pay sahiplerinin emrine amade bulundurulur. Bunlardan kar ve zarar hesabı, bilanço ve yıllık rapor, toplantıdan itibaren bir yıl müddetle pay sahiplerinin emrine amade kalır. Her pay sahibi masrafi şirkete ait olmak üzere kar ve zarar hesabıyla bilançonun bir suretini isteyebilir, denilmektedir.

TTK tasarısı md.524.1'e göre, anonim şirketin ve topluluğun finansal tablolarını düzenlemekle yükümlü ana şirketin yönetim kurulu, bilanço gününden itibaren altı ay içinde; finansal tabloları, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu, kâr dağıtımına ilişkin genel kurul kararını, denetçinin verdiği görüşü ve genel kurulun buna ilişkin kararını, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi ile, Türkiye genelinde yayın yapan günlük tirajı en az ellibin olan bir gazetede ilân ettirir ve web sitesine koyar, denilmektedir.

Yürürlükteki TTK düzenlemeleri çoğunlukla anonim şirket ortaklarına ve tahvil sahiplerine kısmi bilgi vermeyi amaçlamakta ve işletmelerin iktisadi ve mali durumu hakkında kamuyu aydınlatmada yetersiz kalmaktadır(Örten,1985: 19).Ancak TTK tasarısı kamuyu aydınlatma bakımından işletmenin durumunu daha geniş kitlelere duyurulması bakımından gerekli düzenlemelere yer verdiği söylenebilir.

9. DÜZENLEYİCİ KURULUŞLAR

TTK tasarısı ile Türkiye Muhasebe Standartları Kuruluna (TMSK) önemli işlevler yüklenmektedir. Tasarının birçok maddesinde TMSK'na gönderme yapılmaktadır. Örneğin TTK tasarısı md.64.5'te, yevmiye, defteri kebir ve envanter defteri dışında tutulacak defterler Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu tarafından bir tebliğ ile belirleneceği, md.88.1'de ticarî defterlerini tutarken, gerek münferit ve konsolide finansal tablolarını düzenlerken, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu tarafından yayımlanan, Türkiye Muhasebe Standartlarına, kavramsal çerçevede yer alan muhasebe ilkelerine ve bunların ayrılmaz parçası olan yorumlara aynen uymak ve bunları uygulamak zorunda olacağı, md.82.2'de muhasebe standartlarının sadece TMSK tarafından belirleneceği ve yayınlayacağı belirtilmektedir. Diğer yandan diğer kurum ve kurullar, Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun olmak ve Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun onayını almak şartıyla, kendi alanları için geçerli olacak standartlar ile ilgili olarak ayrıntıya ilişkin, sınırlı düzenlemeleri yapabilirler, denilmektedir. TTK tasarısı ile TMSK'na önemli görevler yüklenmektedir.

Diğer yandan TTK tasarısı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığına da çeşitli yetkiler verilmektedir. Bunlar md 64.3'de Türkiye Muhasebe Standartlarına göre elektronik ortamda veya dosyalama suretiyle tutulan defterlerin açılış ve kapanış onaylarının yapılıp yapılmayacağı, yapılacaksa bunun şekli ve esasları

Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca bir tebliğle belirlenir, denilmektedir. Ayrıca md 509.3'te kâr payı avansı Sermaye Piyasası Kanununa tâbi olmayan şirketlerde Sanayi ve Ticaret Bakanlığının bir tebliği ile düzenleneceği belirtilmektedir.

10. SONUÇ

Muhasebeden beklenen, ilgili taraflara karar almalarında gereksinim duydukları bilgiyi güvenilir, zamanlı ve hızlı bir şekilde iletmesidir. TTK tasarısı incelendiğinde muhasebenin kedisinden beklenen işlevi yerine getirmesi için gereken yasal alt yapıyı hazırladığı söylenebilir. Muhasebe vergi amaçlı olmaktan çıkıp bilgi amaçlı hale dönüştürülmektedir.

Kanun tasarısında muhasebe defterlerinden belgelerin saklanması, elektronik ortamda tutulmasına, düzenlenecek mali tablolar ve düzenleme ilklerine, tabloların denetime kadar bir dizi yenilikler getirmektedir.

Diğer yandan düzenleyici kuruluş olarak Türkiye Muhasebe Standartları Kuruluna gönderme yapılarak, bu kurulun muhasebe uygulamaları açısından etkin bir şekilde işlev görmesine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda TMSK tarafından yayınlanmış olduğu Türkiye Muhasebe Standartlarının da uygulanması kanun tasarısında yasal bir yapıya kavuşturulmaktadır.

TTK tasarısının kanunlaşarak yürürlüğe girmesi durumunda muhasebe uygulamalarında önemli değişiklikler gerçekleşecek olup, muhasebe kendisinden beklenen işlevleri yerine getirebileceği yasal bir alt yapıya da kavuşmuş olacaktır. Ancak getirdiği yeniliklerin yanında tekrar üzerinde durulması gereken noktalarda bulunmaktadır. Bunların tekrar gözden geçirilmesinde yarar vardır.

KAYNAKLAR

- Bektöre, Sabri, Sözbilir, Halim Ve Banar Kerim. (2007). Genel Muhasebe. Nisan Kitabevi.
- Cemalcılar, Özgül. (1976). Genel Muhasebe Teori ve Uygulama. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 102.
- Çalışkan, Merdan. (2008). Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın Muhasebe Alanındaki Düzenlemeleri, *E-Yaklaşım*, Ağustos, Sayı: 61.
- Doyrangöl, Nuran Cömert. (2008). Türk Ticaret Kanunu Tasarısı İle Muhasebe Getirilen Yenilikler, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 2008/1.
- Örten, Remzi. (1985). Türk Ticaret Kanununun Muhasebe Uygulamalarına Etkisi. Türkiye VII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Marmaris,
- Sürmeli, Fevzi(Editör). (2007). Muhasebe Bilgi Sistemi. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 860.
- Türk Ticaret Kanunu.
- Türk Ticaret Kanunu Tasarısı.
- Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Gerekçesi.
- Vergi Usul Kanunu.
- Muhasebe Uygulamaları Genel Tebliği.

İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARINDA WEB SİTELERİNE YÖNELİK BİR İÇERİK ANALİZİ

Esin KÜHEYLAN
Dokuz Eylül Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
e.kuheylandeu.edu.tr

Nihan ÖZGÜVEN
Dokuz Eylül Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
nihan.ozguvendeu.edu.tr

ÖZET

Pazarlama anlayışında yaşanan gelişmeler ile beraber işletmelerin tek amacı müşterilerin istedikleri ürün veya hizmetleri üretmek ve müşterilerini tatmin ederek sadakat sağlamak değil, bunlarla birlikte toplum faydasını gözetmek, toplumdaki sorunlara çözüm getirmek şeklinde birçok amacı bulunmaktadır. Bu noktada, sosyal sorumluluk anlayışı ön plana çıkmaktadır. Çalışmada, Capital dergisi tarafından 2010 yılında açıklanan başarılı sosyal sorumluluk kampanyaları sahibi işletmelerin internet ortamındaki sosyal sorumluluk faaliyetleri içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu amaçla, temel sosyal sorumluluk kriterlerini dikkate alarak web sitesi değerlendirme formu oluşturulmuş olup, toplanan veriler SPSS 16 programında analiz edilmiştir. Sosyal sorumluluk kampanyalarını uygulayan işletmelerin ağırlıklı olarak çevre ve eğitime katkıda bulundukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca sosyal sorumluluk kampanyalarının farklılık ve farkındalık yaratmada etkin bir biçimde kullanılmakta olduğu ve sosyal sorumluluk bilinci içinde olan işletmelerin, uyguladıkları sosyal sorumluluk kampanyaları ile ilgili bilgileri web sitelerinde rapor halinde sundukları belirlenmiştir. Artık sosyal sorumluluk anlayışı işletmeler için gönüllü değil, zorunlu bir uygulama haline gelmiştir. Bu yönüyle çalışmanın gelecek çalışmalar için yararlı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sorumluluk Anlayışı, Web Sitesi, İçerik Analizi.

1. GİRİŞ

Sosyal sorumluluk anlayışı, bütünsel pazarlama kapsamı içinde değerlendirildiğinde, pazarlama programlarının etik, çevresel, yasal ve sosyal boyutlarının tartışılması ve anlaşılması olarak ifade edilmektedir. Pazarlamanın neden ve sonuçları sadece işletme ve tüketicileri değil, toplumu da etkilemektedir. Sosyal sorumluluk anlayışına göre, pazarlama bilimi ile ilgilenen kişiler toplumsal refah için yaptıkları ve yapacakları uygulamaları dikkate almak zorundadır. İşletmelerin modern pazarlama anlayışını benimsemeleri ve modern pazarlama anlayışının gereklerinin yerine getirilmesi her zaman ortaya çıkan sorunların çözümü için yeterli olmamıştır. İşletmelerin modern pazarlama anlayışını benimsemelerine rağmen, çevresel sorunlar, kirlenme, doğal kaynakların tükenmesi, tüketici hoşnutsuzluğu, yasal ve politik etkiler devam etmektedir (Korkmaz ve diğerleri, 2009: 38). Bu noktada, işletmeler pazarlama anlayışındaki değişikliklerin gerekliliklerini yerine getirirken, toplumun menfaatlerini de gözetmelidir.

Tüketicilerin bilinçlenmesi sonucu, işletmeleri performanslarına, ürünlerine, markalarına göre değil, bunlarla birlikte topluma sağladığı faydaları da göz önünde bulundurarak değerlendirmeye başlamaları sosyal sorumluluk anlayışının önemli hale gelmesine neden olmuştur. Böylelikle işletmeler bu konu üzerinde daha fazla durmaya başlamıştır. Bunun temel göstergesi hemen hemen tüm işletmelerin web sitelerinde sosyal sorumluluk kampanyaları ile ilgili bilgilerin yer alması ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini rapor haline getirip sunmalarıdır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi, araştırmanın amacı, yöntemi ve bulguların değerlendirilmesi başlıklarından oluşmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, sosyal sorumluluk kampanyalarını başarı ile yürüten, sosyal sorumluluk lideri işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk kampanyalarını incelemek, uygulanan sosyal sorumluluk kampanyalarını yazın taraması ile ortaya konulan kriterlere (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü) göre değerlendirmek ve sosyal sorumluluk kampanyasını uygulayan işletmelerin hem işletmeye hem de topluma ne katkılar sağladığını tespit etmektir. Bu amaçla, işletmelerin internet sitelerinde yer alan sosyal sorumluluk raporlarının ve faaliyetlerin hangi kategoriler altında toplandığının belirlenmesi ve bu sayede uygulayıcılara katkıda bulunmaktır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Capital dergisinin son beş yıldan beri başarı ile yürüttüğü “Türkiye’nin Sosyal Sorumluluk Liderleri” araştırmasında 2010 yılında belirlediği sosyal sorumluluk sıralamasında yer alan işletmelerin yürüttükleri kampanyalar ile ilgili bilgiler toplanmış, elde edilen veriler SPSS 16 programında analiz edilmiştir. Çalışmada yer alan tablolardaki verilerin frekanslarına ve yüzdesel olarak dağılımlarına bakılmıştır. Çalışmanın örneklemini Capital dergisinin 2010 yılı için yayınladığı sosyal sorumluluk lideri ilk 20 işletme oluşturmaktadır. Çalışmaya konu olan boyutlar ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklardan oluşmaktadır. Bu boyutlara Türker (2009), Carroll (1991), Lantos (2001) ve Maignan ve diğerleri (2001) çalışmalarından ulaşılmıştır. Çalışmalarda temel sorumluluk başlıklarının altında yer alan alt değişkenler İngilizceden Türkçeye birebir çevirisi yapılmıştır. Çeviri de bulunan ifadeler konusunda uzman akademisyenler tarafından değerlendirilmiş olup, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Neuman (2006) ve Yıldırım ve diğerleri (2006) çalışmalarında belirtilen adımlar dahilinde analiz gerçekleştirilmiştir. Kategori, kod ve tema oluşturulmuştur. Bu bağlamda öncelikle işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk kampanyaları için literatürde sosyal sorumluluk boyutları olarak da geçen ve hemen hemen tüm sosyal sorumluluk tanımlarında yer alan temel olarak dört kategori belirlenmiştir. Bu dört kategori; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklardır. Belirlenen bu dört kategori kod adı olarak değerlendirilmiştir. Kodlama listesi olarak bu dört kod adının altında yer alan ifadeler bulunmaktadır. Kodlama listesi temel olarak dört temadan oluşmaktadır. Capital dergisinin yayınladığı araştırma, sonucunda elde edilen şirket sıralaması şöyledir:

Tablo: Türkiye’nin Sosyal Sorumluluk Lideri Şirketleri

2010		2009	
SIRA	ŞİRKET İSMİ	SIRA	ŞİRKET İSMİ
1	Sabancı Holding	1	Sabancı Holding
2	Turkcell	2	Koç Holding
3	Koç Holding	3	Turkcell
4	Ülker	4	Ülker
5	Arçelik	5	Arçelik
6	Eczacıbaşı Holding	6	Eczacıbaşı Holding
7	Avea	7	Akbank
8	Coca-Cola	8	Doğan Holding
9	Doğan Holding	9	İş Bankası
10	Garanti Bankası	10	Efes Pilsen
11	İş Bankası	11	Beko
12	Doğuş Holding	12	Avea
13	Vestel	13	Anadolu Hayat Emeklilik
14	Anadolu Hayat Emeklilik	14	Doğuş Holding
15	Zorlu Holding	15	Hürriyet
16	Hürriyet	16	Vestel
17	Efes Pilsen	17	Zorlu Holding
18	Milliyet	18	Garanti Bankası
19	Sanko Holding	19	Coca-Cola
20	Eti	20	Milliyet

Kaynak: Capital Dergisi, Sosyal Sorumluluk Liderleri Araştırması, Mart 2010, Yıl. 18, Sayı: 2010/3, s. 68

Türkiye'nin sosyal sorumluluk lideri şirketler sıralaması 2009 ve 2010 yılı itibarıyla karşılaştırıldığında çok fazla bir değişiklik olmadığı görülmektedir. 2009 ve 2010 karşılaştırması yapıldığında, işletmeler aynı olmakta sadece sıralamada yer alan işletmelerin sıraları değişmiştir. Sıralamadaki değişiklikler de, o yıl içinde başarı ile yürütülen ve toplumda farkındalık yaratan kampanyaların etkisi büyüktür.

Çalışmada, web sitelerinin analizi Şubat 2010 tarihinde listede yer alan şirketlerin web siteleri ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir. Web sitelerinin dinamik yapısı nedeniyle sadece bir kez ziyaret edilmiştir.

2.3. Bulguların Değerlendirilmesi

2010 yılı sıralamasında yer alan şirketler faaliyet gösterdikler sektör açısından incelendiğinde Mali Kuruluşlar/Holdingler ve Yatırım Şirketleri sektörü birinci sırada yer almakta, ikinci sırada İmalat Sanayii/Gıda, İçki ve Tütün bulunmaktadır. Üçüncü sırada Ulaştırma, Haberleşme, Depolama/Haberleşme, İmalat Sanayii/Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım, Mali Kuruluşlar/Bankalar ve Özel Finans Kurumları ve İmalat Sanayi/Kağıt ve Kağıt Ürünleri Basım ve Yayın bulunmaktadır. Dördüncü ve son sırada Mali Kuruluşlar/Sigorta Şirketleri yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre, en çok Mali Kuruluşlar/Holdingler ve Yatırım Şirketleri sosyal sorumluluk kampanyaları ile ilgilenmekte ve yatırım yapmaktadır. Bunun nedeni Holdinglerin finansal açıdan daha fazla kaynaklara sahip olmaları, farklı alanlarda faaliyet gösterdikleri için değişik alanlarda sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmeleri ve uluslararası pazarlarda Türkiye'yi temsil eden nitelikte olmalarından dolayı sosyal sorumluluk kampanyalarına daha fazla yönelmektedir.

İşletmeler sosyal sorumluluk raporlarını web sitelerinde yayınlamaları bakımından incelendiğinde, web sitesinde rapor var ise var (1) ve yok ise yok (0) şeklinde belirtilmiştir. Sosyal sorumluluk raporu web siteleri incelenen işletmelerden %30'unda bulunmaktadır. %70'inde ise bulunmamaktadır. Elde edilen bulguya göre; işletmeler sosyal sorumluluk raporunu web sitelerinde yayınlamamaktadır. Sosyal sorumluluk raporu sadece Sabancı Holding, Koç Holding, Turkcell, Arçelik, Doğuş Holding ve Coca-Cola şirketlerinde bulunmaktadır. Diğer şirketlerin web sitelerinde sosyal sorumluluk raporu bulunmamaktadır. Sosyal sorumluluk raporu bulunan bu şirketlerden Koç Holding, Turkcell, Doğuş Holding ve Coca-Cola web sitelerinde sosyal sorumluluk raporu başlığı ile rapor yayınlanmıştır. Sabancı Holding, faaliyet raporu içinde, Arçelik ise, sürdürülebilirlik raporu başlığı altında sosyal sorumluluk raporunu yayınlamıştır. Bu durum bu şirketlerin sosyal sorumluluk konusuna verdikleri önemin ve toplumu bilgilendirme, bilinçlendirme konusundaki duyarlılıklarını göstermektedir.

Şirketler web sitelerinde sosyal sorumluluk başlığı (linki) açısından incelendiğinde, Sabancı Holding'in ayrı bir sosyal sorumluluk başlığı bulunmamaktadır. Koç Holding ayrı bir sosyal sorumluluk başlığı açmıştır. Turkcell, toplumsal sorumluluk başlığı altında sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirtmiştir. Ülker'in web sitesinde sosyal sorumluluk başlığı bulunmaktadır. Arçelik, kurumsal başlığı altında toplumsal sorumluluk başlığı vardır. Eczacıbaşı, sosyal sorumluluk başlığında başlığı vardır. Sanko Holding'in sosyal sorumluluk aktiviteleri başlığı bulunmaktadır. Site içinde sosyal sorumluluk ile ilgili bilgilendirme vardır. Doğan Holding, kurumsal sosyal sorumluluk başlığı vardır. İş Bankası'nın sitesinde sosyal sorumluluk ile ilgili hiçbir başlık bulunmamaktadır. Efes Pilsen, "hakkımızda" başlığının altında sosyal sorumluluk başlığı vardır. Anadolu Hayat Emeklilik web sitelerinde sosyal sorumluluk ile ilgili herhangi bir başlık bulunmamaktadır. Avea, "hakkında" başlığı altında sosyal sorumluluk başlığı vardır. Doğuş Holding, sosyal sorumluluk başlığı vardır. Hürriyet, "faaliyetlerimiz" başlığı altında toplumsal sorumluluk başlığı vardır. Vestel, kurumsal başlığı altında sosyal sorumluluk başlığı vardır. Zorlu Holding, Zorlu grubu başlığında toplumsal alanda Zorlu başlığı vardır. Garanti Bankası, garantiyi tanıyan başlığı içinde toplumsal sorumluluk projeleri başlığı vardır. Coca-Cola, sürdürülebilirlik başlığı altında yürütülen projeler ifade edilmektedir. Milliyet, kurumsal başlığı altında etkinliklerimiz alt başlığında sosyal sorumluluk yer almaktadır. Eti'nin web sitesinde Bizden Haberler başlığı altında Sosyal Sorumluluk Projeleri/Etkinlikleri başlığı vardır. Şirketlerin hemen hemen hepsi web sitelerinde sosyal sorumluluk ile ilgili açıklayıcı bilgilere, yürütülen kampanyalar ile ilgili bilgilere yer vermektedir. Bazı şirketler tamamen ayrı bir sosyal sorumluluk başlığı yerleştirirken, bazı işletmeler konu ile ilgili başka bir başlık içinde yer vermektedir.

Çalışma kapsamına dahil edilen şirketlerden %85'inin web sitesinde sosyal sorumluluk ile ilgili ilişkili bir başlık bulunurken, %15'inde sosyal sorumluluk ile ilgili hiçbir başlık bulunmamaktadır. Elde edilen bulgu, şirketlerin çoğu web sitelerinde toplumu bilgilendirmektedir.

Çalışma kapsamında yer alan tüm işletmeler sürekli üretmek, kazanç elde etmek zorunda olduklarını, müşterilerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olduklarını, ekonomik sorumlulukları yerine getirirken, kanunlara uyduklarını, devlete olan vergilerini düzenli olarak ödediklerini, yerel ekonomiye destek olduklarını, kültür-sanat, eğitim, spor, çevre ile ilgili çeşitli sosyal sorumluluk kampanyaları düzenlediklerini web sitelerinde vurgulamışlardır. Web siteleri ekonomik sorumlulukları vurgulamaları açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin çoğu, faaliyetlerini uzun dönemli stratejik planlamaya bağlı olarak sürdürdüğünü, müşteri memnuniyetine önem verdiklerini, müşterilere sundukları ürünlerin kalitesini geliştirmeye devam ettiklerini belirtmişlerdir. Web siteleri yasal açıdan değerlendirildiğinde, işletmelerin büyük bir kısmı, ürünlerin tüm yasal standartlarını ve çevre ile ilgili yönetmeliklerin tümünü yerine getirdiklerini, şirket kayıtlarını doğru olarak tuttuklarını ifade etmişlerdir. Etik açıdan incelendiğinde, görgü kurallarını uyduklarını, müşterilere ürünler ile ilgili tam bilgi sağladıklarını, yazılı olmayan kurallara da uyduklarını ve tüm iş ilişkilerinde dürüstlüğü önemli olduğunu belirtmişlerdir. Gönüllü sorumluluklar açısından değerlendirildiğinde, kar amacı gütmeyen kuruluşlara bağışta bulunduklarını, işletmelerin gönüllü sorumlulukları araştırmak ve değerlendirmek zorunda olduğunu, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ile ortak projeler yürüttüklerini, toplumun ihtiyacına göre okullara, hastanelere ve parklara yardım ettiklerini ve sosyal problemlerin çözümünde devlete yardım ettiklerini ifade etmişlerdir.

İşletmelerin önem verdikleri öncelikli konular, kültür-sanat, spor, eğitim ve çevre olarak sıralanmaktadır. İşletmelerden bazıları sadece tek bir konu üzerinde faaliyetlerini yürütürken, bazı işletmeler birden fazla konuya yönelebilmektedir. Eğitim konusuna önem veren işletmeler; Koç Holding, Turkcell, Ülker, Eczacıbaşı, Sanko Holding, Eti, Doğan Holding, Avea, Anadolu Hayat Emeklilik, Doğuş Holding, Zorlu Holding, Garanti Bankası ve Milliyettir. Bu işletmelerden Avea, web sitesinde öncelikli konusunun eğitim olduğunu vurgulamıştır. Efes Pilsen, turizm sektörünü geliştirmeye yönelik eğitimlere daha fazla önem verdiklerini belirtmiştir. Kültür-Sanat konusuna önem veren işletmeler; Koç Holding, Turkcell, Ülker, Arçelik, Eczacıbaşı, Doğan Holding, Efes Pilsen, Sanko Holding, Avea, Anadolu Hayat Emeklilik, Doğuş Holding, Hürriyet, Zorlu Holding, Garanti Bankası, Coco-Cola ve Milliyettir. Çevre konusuna önem veren işletmeler; Koç Holding, Sabancı Holding, Ülker, Arçelik, İş Bankası, Doğuş Holding, Hürriyet, Vestel ve Garanti Bankasıdır. Spor konusuna önem veren işletmeler; Koç Holding, Turkcell, Ülker, Arçelik, Eczacıbaşı, Doğan Holding, İş Bankası, Efes Pilsen, Eti, Doğuş Holding, Vestel, Zorlu Holding, Garanti Bankası, Coco-Cola ve Milliyettir. Ayrıca Eczacıbaşı bilim konusuna, Turkcell teknoloji konusuna önem vermektedir. Sağlık konusuna önem veren işletmeler; Koç Topluluğu, Ülker, Eczacıbaşı, Sanko Holding ve Doğuş Holding şeklinde sıralanabilmektedir. Koç Holding, Ülker ve Doğuş Holding'in tüm alt konu başlıkları ile ilgili yürüttükleri kampanyalar bulunmaktadır. Bu işletmeler sadece tek bir konu üzerine odaklanma yerine birden fazla konu ile ilgilenerek çeşitlendirme stratejisi uygulamakta ve böylece farklı pazar bölümlerindeki tüketicilerin ilgisini ve dikkatini çekmekte yani farkındalık yaratmaktadır.

Sosyal sorumluluk kampanyaları reklam faaliyetleri ile desteklenmektedir. İşletmeler, yürüttükleri kampanyalardan tüketicilerin haberdar olabilmesi ve bilgilendirmek için medya ortamlarından yararlanmaktadır. Çalışmanın örneklemini oluşturan işletmeler kampanyalarını reklamlar ile desteklemektedir. Bu işletmeler içinden sadece Turkcell web sitesinde reklam videolarını yayınlamaktadır. Böylelikle, tüketiciler sadece televizyon, gazete, radyo ve diğer reklam ortamlarından değil, aynı zamanda web sitesini ziyaret ettiklerinde de kampanyalar ile ilgili reklam videolarını izleyebilmektedir. Ayrıca sıralamada yer alan ve Holding olarak faaliyet gösteren işletmelerin ayrı birer vakıfları da bulunmaktadır.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal sorumluluk kampanyaları, işletmelerin gönüllü sorumlulukları içinde yürüttükleri, uzun dönemde toplum yararını gözetilen bir olgudur. İşletmeler, kültür-sanat, eğitim, spor ve çevre olmak üzere farklı alanlarda kampanyalar sürdürmektedir. Bu kampanyaları, toplumun etik ve kamusal beklentilerini karşılamak amacıyla gerçekleştirmektedir. Sosyal sorumluluk sadece işletmelerin müşterileri ile ilgili ilişkilerini değil, aynı zamanda paydaşları, çalışanları, devlet ve tedarikçileri ile de ilişkilerini ifade etmektedir.

İşletmelerin sorumlulukları, ekonomik, yasal, etik ve gönüllü olmak üzere sınıflanmıştır. Günümüzde, işletmeler arası rekabetin giderek artması nedeniyle işletmelerin birbirlerinden farklılaşması ancak sosyal sorumluluk kampanyalarını uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışı işletmeler için stratejik ilgi alanı olmaya başlamıştır. Bunun temel nedeni, tüketicilerin işletmeleri

yürüttükleri sosyal sorumluluk kampanyaları ile değerlendirmeye başlaması olmuştur. Sosyal sorumluluk ve tüketici tutumları ile ilgili yapılan tüm çalışmalar tüketicilerin bu tür kampanyaları olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmada, sosyal sorumluluk kampanyaları ile ilgili Capital dergisinin yayınladığı sosyal sorumluluk lideri yirmi işletmenin sosyal sorumluluk kampanyaları ile ilgili bilgi verilmiştir. Tüm işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda daha bilinçli, olduğu ve düzenli olarak bu kampanyaları yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır. 2010 ve 2009 yılları işletme sıralamaları incelendiğinde, listede yer alan işletmelerde fazla bir değişiklik olmadığı sadece sıralamadaki yerlerinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu değişikliğin nedeni; o yıl içinde yürütülen kampanyanın toplum tarafından daha fazla fark edildiği, bilinirliğinin daha fazla olduğu ve reklamlar ile desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal sorumluluk kampanyalarını yürüten işletmelerin ağırlıklı olarak Mali Kuruluşlar/Holdingler ve Yatırım Şirketleri sektöründe yer aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan web siteleri analizinde, işletmelerin sosyal sorumluluk raporlarını yayınlamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak işletmelerin çoğu web sitelerinde sosyal sorumluluk başlığı bulundurmakta ve bu başlık altında sosyal sorumluluk kampanyalarından, görüşlerinden ve kampanyalar ile yöneldikleri alanlardan bahsetmektedir. Elde edilen bulgulara göre işletmeler tüm sorumluluklarını yerine getirmekte, gönüllü sorumluluklara daha fazla önem vermektedir. İncelenen işletmelerin öncelikli olarak kültür-sanat konusuna önem verdikleri daha sonra spor, eğitim, çevre ve sağlık konuları ile ilgili kampanyalar yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelere şu önerilerde bulunulabilir; işletmelerin uzun dönemli kar elde edebilmeleri için pazarlama stratejilerinde toplumsal faydaları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İşletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk kampanyalarını web sitelerinde yayınlamaları toplumun bilinçlenmesi ve haberdar olması açısından gereklidir. Özellikle işletmeler sosyal sorumluluk kampanyalarını reklam kampanyaları ile desteklerse daha etkili olur. İşletmeler, her yıl düzenli olarak sosyal sorumluluk raporlarını yayınlamaları gerekmektedir. Sosyal sorumluluk kampanyaları ile beraber işletmeler, sürdürülebilirlik anlayışına katkıda bulunmaktadır. Bu anlayış, operasyonel olarak devamlılık anlamında değil, toplumun ve çevrenin devamlılığına katkıda bulunmak anlamında olmalıdır. Sosyal sorumluluk kampanyası toplumda güven yaratmak açısından da önemlidir. Özellikle finans sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bu güveni sağlayabilmek için sosyal sorumluluk kampanyalarına daha çok kaynak ayırmaları gerekmektedir.

Çalışma, sosyal sorumluluk kampanyaları ile ilgili literatüre katkıda bulunmak amacıyla oluşturulmuştur. Ancak bu çalışmanın da diğer çalışmalarda olabileceği gibi sınırları bulunmakta olup bu yönüyle çalışmanın genellenebilirliği olumsuz etkilenmektedir. Öncelikle çalışma Capital dergisinin 2010 yılı sosyal sorumluluk liderleri sıralamasında yer alan yirmi işletmeyi dikkate alınmıştır. Örneklem hacmi genişletilerek yapılabilecek bir başka çalışma farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Çalışma sonucu elde edilen bulgular sadece 2010 yılı ile sınırlıdır. Daha sonraki yıllarda yayınlanan raporlar ile yapılacak çalışmalarda değişimler gözlemlenebilir ve bu çalışma ile karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Aktan C., İnci S. B. ve Özgören F. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Glokal Yaklaşımlar: 100 Değerli Global Markanın Türkiye'deki web Sitelerinin İçerik Analizi, *14. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Bozok Üniversitesi, 14-17 Ekim, Yozgat.
- Ay, Ü. (2003). *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*, Nobel Kitabevi, İstanbul.
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, G., İlter, B. ve Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Bone L. E. ve Kurtz D. L., (1992). *Management*, Fourth Edition, McGraw Hill, New York.
- Capital Dergisi. (2010). Sosyal Sorumluluk Liderleri Araştırması, 18 (3): 68.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August, 34 (4): 39-48
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility, *Business & Society* September, 38 (3): 268.
- Draft, R. L. (2000). *Management*, 5th Edition, Dryden Press.

- Ferrell, O. C. ve Friedrich, J. (1994). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 2nd ed., Boston: Houghton Mifflin Company.
- Güllülü, U., Ünal, S., Gödekmerdan, L. ve Deniz, A. (2009). Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Yönelik Tutumları Üzerine Bir Alan Araştırması (Turkcell Erzurum Çağrı Merkezi), *14. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Bozok Üniversitesi, 14-17 Ekim, Yozgat.
- Kitchen, P. J. (1997). *Public Relations and Practice*, Thomson Business Press.
- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, S. A. ve Işın, B. F. (2009). *Pazarlama Kavramlar, İlkeler, Kararlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Çev: S. Kaçamak, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Lantos, G. P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility, *Journal Of Consumer Marketing*, 18 (7): 1-5.
- Maignan, I. ve Ferrell, O. C. (2003). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1): 3-19.
- Maignan, I. ve Ferrell, O. C. (2001). Corporate Citizenship as a Marketing Instrument, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4): 46.
- Neuman, W. L. , (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Boston: Allyn and Bacon.
- Öztürk, C. M. (2008). Özel İşletmeler Topluma Karşı Sorumluluklarını Nasıl İfade Ediyor?, *13. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Çukurova Üniversitesi, 30 Ekim-1 Kasım, Adana.
- Pringle H. ve Thompson M. (2000). *Marka Ruhu*, Scala Yayıncılık, İstanbul.
- Sen, S. ve Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Research*, 38 (2): 225.
- Sparkes, Russell. (2003). *From Corporate Governance to Corporate Responsibility: The Changing Boardroom Agenda*, Ivey Business Journal, Ivey Management Services Copyright.
- Tek, B.Ö. (2006). *Pazarlamada Değer Yaratmak*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Torlak, Ö. (2003). *Pazarlama Ahlakı-Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Türker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, *Journal of Business Ethics*, 85: 411-427.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, G. E. (2009). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Bağlamında İletişim Etkinliklerine Eleştirel Yaklaşım, *1. Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı*, Trakya Üniversitesi, 11-14 Haziran, Edirne.

Analiz Gerçekleştirilirken İncelenen Web Sitelerinin Adresleri:

www. eczacibasi.com.tr, (22.02.2010), www. garanti.com.tr, (22.02.2010), www. milliyet.com.tr, (20.02.2010), www. vestel.com, (19.02.2010), www.anadoluhayat.com.tr (17.02.2010), www.arcelik.com.tr, (16.02.2010), www.avea.com.tr, (16.02.2010), www.coca-cola.com (16.02.2010), www.dogusgrubu.com.tr, (16.02.2010), www.efespilsen.com.tr (18.02.2010), www.egitimdegonulbirligi.org, (24.02.2010), www.eti.com.tr, (20.02.2010), www.hurriyet.com.tr, (16.02.2010), www.isbank.com.tr, (16.02.2010), www.koc.com.tr, (18.02.2010), www.kurumsalsosyal.com.tr, (19.02.2010), www.sabanci.com.tr, (20.02.2010), www.sanko.com.tr, (18.02.2010), www.turkcell.com.tr, (22.02.2010).

“EVDE TEK BAŞINA SOSYALLEŞME”: SOSYAL PAYLAŞIM SİTESİ “FACEBOOK” KULLANIMI

Ahmet Orkun GÖKTEPE

Marmara Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

orkungoktepe@yahoo.com

ÖZET

Günümüzün oldukça popüler bir konusu haline gelen ve hemen her gün bir şekilde duyduğumuz ve karşılaştığımız “Facebook” sitesi, Şubat 2010 verileri ile dünya genelindeki dört yüz milyondan fazla kullanıcı sayısı ile en büyük ve geniş “sosyal paylaşım” sitesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu nedenle; bu çalışmanın ve bundan sonra yapılacak olan çalışmaların amacı site üzerindeki kullanıcı profillerini analiz etmek ve işletme dünyası ile olan ilişkilerini ortaya çıkarabilmektir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Ağ Servisi, Facebook, Sosyalleşme.

1. GİRİŞ

İletişim sosyal yaşamın temel yapı taşı sayılmakta ve sadece iletişim kurabilen varlıklar bir toplum oluşturabilmektedirler. İletişim gerek aile yaşantısı, gerekse en üst seviyede sayılabilecek uluslararası örgütler açısından, her çeşit sosyal eylemin koordinasyonu için, son derece gerekli sayılmaktadır. Herhangi bir “sosyal ağ”; çeşitli nodlardan bir araya gelmekte (bireyler veya örgütler) ve değerler, vizyon, fikirler, finansal takas, arkadaşlık, cinsel ilişkiler, akrabalık, sevilmeyen veya hoşlanılmayan durumlar veya ticaret gibi karşılıklı bağımlılıklar tarafından bir araya getirilmektedir. Sosyal ağlar hem nodları yani aktörleri hem de nodlar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır (Michalec ve Lillien, 2009:162).

Bu aşamada “sosyal ilişki” kavramına ilişkin bir tanım vermek gerekmektedir. Literatürde sosyal ilişki kavramı ile ilgili yapılmış olan pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamaların içinde Weber tarafından yapılan çalışma dikkat çekmektedir. Weber’e göre herhangi bir “sosyal” ilişki, etkileşimde bulunan diğer kişilerin davranışları yönünde olabildiğince gelişen ve farklı aktörler tarafından ortaya konan davranış şeklinde ifade edilmektedir. Bu yüzden herhangi bir sosyal ilişki; sosyal eylemin önceden tahmin edilebilir olma olasılığını ifade etmektedir. Sosyal ağlar ise söz konusu sosyal ilişkilerin toplamından meydana gelmektedir (Fuhse, 2009:59).

Sosyal paylaşım ile ilgili servis sağlayıcıları (Social Network Services – SNSes) sosyal şebekeleri destekleyen servisler olmakla birlikte ve gelişmiş olan servisler günümüzde bilgisayar şebekeleri üzerinde konumlandırılmaktadır. Sosyal ağ servislerinin, sosyal ilişkilerinin genişlemesine ve büyümesine neden olan en önemli faktör olduğu günümüzde kabul edilmektedir.

Sosyal ağlar yardımı ile etkileşimde bulunmayı iki tür servis veya teknoloji ile açıklamak mümkün olmaktadır. Bunlardan birincisi kısıtlı fiziki alanda yapılan ve yüz yüze iletişimi destekleyen ulaşım ve nakil ile ilgili konular iken; ikincisi ise, etkileşimde bulunmak isteyen kişilerin nerede olduklarına bakılmaksızın sanal bir şekilde sosyal etkileşimlerini destekleyen iletişim kolaylıklarıdır. İletişim kolaylıkları başlığı altında sayabileceğimiz teknolojik gelişmeleri kronolojik olarak saymak gerekirse; posta ile ilgili teknolojiler ve servisler (antik medeniyetlere kadar uzanan ulak hizmetleri), telefon teknolojileri ve servisleri (1870’li yıllarda başlayan fakat dünya çapında yayılması yirminci yüzyılda olabilen), bilgisayar destekli iletişim teknolojileri ve servisleri (1970’li yıllarda başlayıp geniş bir kullanım alanına kavuşması 1990’lı yılları bulan) şeklinde ifade etmek mümkün olmaktadır.

Bilgisayar destekli sosyal ağ araçlarının günümüze kadar olan gelişimleri incelendiğinde karşımıza birçok farklı durum çıkmaktadır. Bunlar kısaca; 1970’li yıllarda kullanılmaya başlanan “ARPANET”, 1980’li yıllarda “İTERNET”, 1990’lı yıllarda “eposta” ve “World Wide Web” ve nihayetinde 2000’li yıllarda “Alta Vista”, “Google” gibi çeşitli arama motorları, “Wikis” (örn: Wikipedia) ve “Facebook” ve “Myspace” gibi sosyal ağ servisleri olarak ifade edilebilmektedir (Michalec ve Lillien 2009:163-164).

Günümüze kadar sosyal ağlar ile ilgili yapılmış olan bilimsel çalışmalara bakıldığında; sosyal bilimlerdeki pek çok disiplinin; özellikle de antropoloji ve sosyolojinin konu ile yakından ilgilendikleri görülmektedir. Bu alanlarda pek çok teknik ve tanımlayıcı ölçümler geliştirilmekle beraber; özellikle son yıllarda, sosyal paylaşım siteleri ile ilgili yapılan analizlere karşı istatistikçilerin artan bir şekilde ilgi duydukları görülmektedir (O’Malley ve Marsden, 2008:223).

Durum böyle iken, İşletme Bilimi ile ilgili konular ve “Facebook” sitesi arasındaki ilişkileri analiz eden çalışmalara bakıldığında, çok az sayıdaki bilimsel araştırmaya ulaşılabilmektedir. Şubat 2010 verileri ile onbeş milyon üzerinde örgütün site üzerinde aktif bir şekilde işleyen page (sayfa)’larının olması bile, bu çalışmanın yapılması için anlamlı bulunmaktadır. Burada belirtilmesi gereken diğer bir husus da, yapılan çalışmanın öncül bir araştırma olması ve bir kullanıcı profili ortaya çıkarmaya çalışmasıdır. Sonrasında yapılacak çalışmalar ile konunun daha da derinleştirilmesi düşünülmektedir.

2. SOSYAL PAYLAŞIM SİTESİ FACEBOOK

Günümüzde sosyal ağlar içinde olmak için internet kullanımı oldukça popüler bir konu durumundadır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki; üniversite öğrencileri her gün en az bir saatlerini internet üzerinde geçirmektedirler (Maran, 2009:7).

Günümüzde en popüler görülen ve ilk beş içinde sayılan sosyal paylaşım servislerini şu şekilde ifade etmek mümkündür: (1) Dört yüz milyon kullanıcıyı aşan kişilerin ve ailelerin birbirleri ile iletişimde olmalarını, fotoğraf paylaşımlarını ve mesajlaşmalarını sağlayan “FACEBOOK”, (2) Yüz milyon kullanıcısı olan ve arkadaşlarını birbirlerini bulmalarını, web günlüklerini yayınlamayı ve müzik paylaşımlarını sağlayan “MySPACE”, (3) Şu anda en hızlı büyüyen ve bir senede Dünya sosyal ağ servisleri sıralamasında yirmikincilikten üçüncülüğe yükselen “TWİTTER”, (4) Yine aynı şekilde çok hızlı bir şekilde büyüyen ve gelişen (bir sene içinde onaltıcılıktan dördüncülüğe yükselen) ve kişilerin sinema filmleri ile ilgili reyting ve yorumlarda bulunduğu “FLİXSTER” VE (5) Daha çok Kuzey Amerika’da kullanılan ve profesyonellerin çeşitli fikir ve bilgi alışverişinde bulunduğu ve iş dünyasındaki fırsatları tartıştığı “LinkedIN”.

Facebook ve MySpace gibi sitelerin bu kadar popüler olmasının altında yatan en önemli neden kullanıcıların faydacı amaçlardan (utilitarian purposes) daha çok haz veren amaçlara (hedonic purposes) doğru yönelmesinden kaynaklanmaktadır. Kullanıcı davranışına ilişkin doğuştan gelen motivler ve sosyal etkiler bu sitelerin kullanılmasında baskın motifler olarak ön plana çıkmaktadır (Sledgianowski ve Kulwiwa, 2009:74).

Bu nedenle araştırma konusu olarak sosyal paylaşım sitesi facebook sitesinin seçilmesi anlamlı bulunmaktadır. Site ile ilgili birtakım bilgiler vermek gerekirse;

4 Şubat 2004 tarihinde Mark Zuckerberg önderliğinde, Harvard Üniversitesi’ndeki bir yurt odasında Dustin Moskovitz, Chris Hughes ve Eduardo Saverin tarafından ilk adımları atılan sosyal paylaşım sitesi Facebook, Şubat 2010 istatistikleri ile dört yüz milyonu aşkın aktif kullanıcı sayısına ulaşmıştır. Bu aynı zamanda; sitenin Dünya üzerindeki en büyük sosyal paylaşım sitesi olduğunu göstermektedir. Facebook ile ilgili birtakım çarpıcı kurumsal istatistikleri sıralamak gerekirse;

- Dört yüz milyonu aşkın kullanıcının hemen hemen yarısı, siteyi gün aşırı ziyaret etmektedir.
- Otuz beş milyonu aşkın kullanıcı gün aşırı, site üzerindeki durumlarını güncellemektedir.
- Siteye her ay, üç milyardan fazla fotoğraf yüklenmektedir.
- Her hafta beş milyardan fazla içerik (web sayfaları, hikâyeler, notlar, fotoğraf albümleri, web günlükleri) site üzerinde paylaşılmaktadır.
- Her ay üç buçuk milyondan fazla etkinlik duyurusu yapılmaktadır.
- Site üzerinde aktif olarak çalışan üç milyondan fazla sayfa bulunmaktadır.
- Bu sayfalara her gün, yirmi milyonu aşkın kişi fan olmaktadır. Kullanıcılar ile ilgili kişisel istatistiklere bakıldığında ise ortalama bir kullanıcı;
- Yaklaşık olarak yüz otuz arkadaşla sahiptir.

- Her ay ortalama sekiz arkadaşlık isteği yollamaktadır.
- Her gün ortalama olarak elli beş dakikasını site üzerinde geçirmektedir.
- Her ay ortalama olarak yirmi beş yorum yapmaktadır.
- Her ay ortalama dört sayfanın fanı olmaktadır.
- Her ay ortalama olarak üç etkinliğe katılmaktadır.
- Ortalama olarak on üç grubun üyesidir.

Bütün bunların dışında özellikle son yıllarda mobil telefon sektöründe yaşanan gelişmeler sonucunda, yüz milyondan fazla aktif kullanıcı facebooka cep telefonu ve benzeri cihazlar ile bağlanmaktadır. Bu tür kullanıcılar, mobil cihazları kullanmayan kullanıcılara nazaran iki kat daha aktif durumundadırlar. Altmış ülkedeki iki yüzden fazla gsm operatörü bu hizmete artan bir şekilde destek vermektedir (www.facebook.com).

3. ARAŞTIRMA

Yapılan çalışmanın amacı yukarıda da kısaca değinildiği şekilde bu kadar popüler olan ve günlük yaşamda sıklıkla karşılaştığımız bir konu olan sosyal paylaşım sitesi “Facebook” ve işletme konuları arasındaki ilişkilerin analiz edilmeye çalışılmasıdır. Literatüre bakıldığında konu ile ilgili çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmalara bakıldığında özellikle sosyal sermaye (social capital), sosyal destek (social support), özalgılama (self-perception), psikolojik uyuma (psychological adjustment), akademik başarı (academic achievement), bilgi varlıkları (knowledge assets) ve politik davranışlar gibi kavramların çalışma konusu yapıldığı ifade edilebilmektedir (Abbott, 2009:297; Lin, 2009:703; Smedlund, 2009:81; Lim, 2008:87).

Araştırma örneklemini oluşturmak için Ocak 2009 tarihinde, “Anadolu Hisar Student Club” adındaki profil sayfası facebook sitesi üzerinde oluşturulmuştur. Profilin birincil amacı olarak; Marmara Üniversitesi Türkçe İşletme Bölümü’nde halen okumakta veya mezun olan öğrencilerin bir platform altında toplanılmaya çalışılması ifade edilebilir. Bu amaçla yine aynı site üzerinde var olan “Marmara İşletme” isimli grubun üyelerine arkadaşlık daveti yapılmıştır. Sonrasında ise gerek Marmara Üniversitesi Anadolu Hisarı Yerleşkesinin içinde İşletme bölümünden başka “Almanca İşletme”, “Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri” ve “Spor Akademisi” bölümlerinin olması gerekse kişiler arasındaki arkadaşlık ilişkileri neticesinde profil içinde yer alan kişi profillerinde çeşitlilik yaşanmaya başlanmıştır. Bunun neticesinde adı geçen yerleşke içerisindeki tüm bölümlerden, sonrasında Marmara Üniversitesi bünyesinde olan diğer yerleşkelerden ve hatta diğer yüksek öğretim kurumlarından profile katılımlar olmuştur.

1 Şubat 2010 tarihi ise profil ile ilgili analizlerin yapılabilmesi için başlangıç kabul edilmiş ve bu tarihten sonra profil ile ilgili değişimler kayıt altına alınmaya başlanmıştır. 17 Mart 2010 tarihi ise analiz aralığı için son tarih olarak kabul edilmiştir. Böylece kırk beş günlük bir zaman dilimi içerisinde profil analiz edilmeye ve veriler toplanılmaya başlanmıştır.

1 Şubat 2010 tarihinde profilin içinde yer alan kişi sayısı 2,469 olarak not alınmıştır. 1Bu tarihten sonra gerek facebook hesaplarını kapattıklarından dolayı gerekse profil ile olan arkadaşlıklarını sonlandırmak neticesinde toplam otuz iki kişi profilden ayrılmıştır. Bunun dışında kırk beş günlük zaman dilimi içerisinde 144 kişi profile arkadaşlık isteğinde bulunmuştur. Profilin 17 Mart 2010 tarihi ile arkadaş sayısı 2,573 kişiye ulaşmıştır.

Yine aynı tarihler içerisinde profile 48 adet etkinlik daveti, 249 adet de grup, web sayfası, web günlüğü ve site üzerinde oynan sanal oyun davetleri (farmville, fishville, cafeworld v.b.) yapılmıştır.

Kongre sunumunda gösterilecek olan profil ile ilgili analizlerin yapılması devam etmekte olduğu için “genişletilmiş özet” son gönderim tarihi itibarı ile henüz yetiştirilememiştir.

KAYNAKÇA

- Abbott, S. (2009). Social Capital And Health: The Problematic Roles of Social Networks and Social Surveys, *Health Sociology Review*. 18 (3): 297.
- Cardon, P. W., Marshall, B., Norris, D. T ve Cho, J. (2009). Online and Offline Social Ties of Social Network Website Users: An Exploratory Study in Eleven Societies, *The Journal of Computer Information Systems*. 50 (1): 54.
- Faust, K. (2007). Very Local Structure in Social Networks, *Sociological Methodology*. 37: 209.

- Fuhse, J. A. (2009). The Meaning Structure of Social Networks, *Sociological Theory*. 27 (1): 51.
- Leader-Chivée, L., Hamilton, B. A. ve Cowan, E. (2008). Networking the Way to Success: Online Social Networks for Workplace and Competitive Advantage, *People and Strategy*. 31 (4): 40.
- Lim, C. (2008). Social Networks and Political Participation: How Do Networks Matter?, *Social Forces*. 87 (2): 961.
- Lin, C. H. (2009). Exploring Facets of a Social Network to Explicate the Status of Social Support and Its Effects on Stress, *Social Behavior and Personality*. 37 (5): 701.
- Lin, C., Hung, W. ve Chiu, C. (2008). Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs, *Journal of Business Ethics*. 81 (3): 561.
- Maran, C. M. (2009). Parallel Life on Social Network: A Study, *The IUP Journal of Management Research*. 8 (12): 7-30.
- Marouf, L. N. (2007). Social Networks And Knowledge Sharing In Organizations: A Case Study, *Journal of Knowledge Management*. 11 (6): 110.
- Michalec, K. ve Lilien, L. (2009). Computer Networks as Tools for Enlarging Social Networks in Western Civilization, *Comparative Civilizations Review*. s. 162.
- O'Malley, A. J. ve Marsden, P. V. (2008). The Analysis of Social Networks, *Health Services & Outcomes Research Methodology*. 8 (4): 222.
- Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., ve Ormerod, P. (2008). Social Network Markets: A New Definition of the Creative Industries, *Journal of Cultural Economics*. 32 (3): 167.
- Sledgianowski, D. ve Kulviwat, S. (2009). Using Social Network Sites: The Effects of Playfulness, Critical Mass and Trust in a Hedonic Context, *The Journal of Computer Information Systems*. 49 (4): 74.
- Smedlun, A. (2009). Social Network Structures for Explicit, Tacit and Potential Knowledge, *International Journal of Knowledge Management*. 5 (1): 78.
- Weare, C., Loges, W. E. ve Öztaş, N. (2007). Email Effects on the Structure of Local Associations: A Social Network Analysis, *Social Science Quarterly*. 88 (1): 222.

OTEL İŞLETMELERİNDE VERİ TABANLI PAZARLAMANIN KULLANIM AMAÇLARI- İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Emrah ÖZKUL
Düzce Üniversitesi
Akçakoca Tur. İşl. ve Otel. Y.O.
emrahozkul@duzce.edu.tr

Pelin F. TUNA
Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
pelintuna_@hotmail.com

Sedat ÇELİK
Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
sedat_c049@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde veri tabanlı pazarlamanın kullanım amaçlarını belirlemek ve veri tabanlı pazarlamanın 5 yıldızlı otel işletmelerinde hangi düzeyde kullanıldığı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Otel işletmelerinin ne tür veriler elde ettikleri, bu verilere nasıl ulaştıkları, bu verileri hangi amaç/amaçlarla kullandıkları nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 34 adet 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinin veri tabanı pazarlama açısından bazı çalışmalar yaptıkları, ancak müşterilerle ilgili kısıtlı sayıda verileri sakladıkları ve verilerin analiz sürecini yeterli düzeyde değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Veri Tabanlı Pazarlama, Otel İşletmeleri, İstanbul.

1. GİRİŞ

Değişim her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de etkisini her geçen gün arttırmaktadır. Özellikle rekabet şiddetinin artması, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin sürekli değişmesi, teknolojinin insan hayatında daha fazla yer edinmesi işletmeleri değişime, değişirken gelişmeye zorlamaktadır.

Müşterilerin değişen ihtiyaçlarını belirlemek ve belirlenen ihtiyaçları karşılamak işletmelerin amaçlarına ulaşmaları açısından hayati önem taşımaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ihtiyaçlara göre ürün-hizmet sunumu açısından veritabanları önemli bir işlev görmektedir. Çok çeşitli bilgilerin kısa zamanda toplanması, teknolojik gelişmelerle bu verilerin sınıflandırılması, analizi, yorumlanması ve raporlanması nedeniyle veritabanları ve veri tabanı pazarlaması işletmeler açısından stratejik bir araç komundadır.

Pazarlamanın gelişim dönemleri düşünüldüğünde, toplumsal pazarlama anlayışının ardından teknoloji ve internetin gelişmesi sonucu veri tabanlı pazarlama (VTB) giderek artan oranda kullanılmaya başlanmış, geçen zaman içerisinde veri toplama ve analiz tekniklerinde de gelişmeler sağlanmıştır. Söz konusu gelişmelerden otel işletmeleri de yararlanmıştır. Turizm endüstrisinin esnek bir yapıya sahip olduğu ve otel işletmelerinde tüketici algılamalarının hassas olduğu düşünüldüğünde veri tabanı kullanımının daha da önem taşıdığı ve özellikle analizlerin değişen tüketici profiline bağlı olarak daha sık yapılması gerektiği söylenebilir.

Otel işletmeleri veri tabanı pazarlamayı çok değişik şekillerde uygulayabilmektedirler. Örneğin Ritz Carlton oteller zincirindeki çalışanlar müşterileri hakkında elde ettiği verileri veri tabanına girmekte ve bu veriler doğrultusunda işletme hizmetini özelleştirebilmektedir (Haşiloğlu, 2007). Zincirin herhangi bir otelinde yapılan bir konaklamada kaydedilen bir veri, aynı müşterinin zincire ait bir başka işletmesinde yapılan konaklamada tekrar kullanılmaktadır. Böylelikle işletme amacına ulaşmakta aynı zamanda müşterisinin sosyal ihtiyaçlarını da karşılar duruma gelmektedir.

Otel işletmelerinde veri tabanı pazarlamanın araştırma konusu olduğu bu çalışmada yapılan literatür taramasıyla öncelikle konu ve otel işletmelerinde uygulamaları hakkında bilgi verilmiş, daha sonra ise yöntem ve amaçlarıyla açıklanan yapılan araştırma sonuçları tartışılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Veri Tabanlı Pazarlama

İnsani sosyal ihtiyaçların belirlenmesi ve karşılanması üzerinde duran pazarlama zaman içerisinde değişen tanımlara bağlı olarak dinamiklik gösteren bir kavramdır. Amerikan Pazarlama Derneği'nin 2007'de yaptığı tanımlamaya göre pazarlama; müşteri için değer yaratmak, iletişim ve yaratıcılık süreçlerinin bir dizini ve müşteri ilişkileri yönetiminde örgüt ve paydaşları için yararlı olan örgütsel bir faaliyettir (www.marketingpower.com). Tanımlarda zamana göre farklılık gösteren değişimler işletmelerin müşteri odaklı olma düşüncesini de beraberinde getirmiştir. Bu düşünce, toplumsal pazarlama ve ilişkisel pazarlama dönemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlişkisel pazarlamayla birlikte birebir pazarlama uygulamalarından yararlanmaya başlanmıştır (Altunışık ve diğerleri, 2006). Teknolojinin, özellikle internetin gelişmesi ile veri tabanlarının oluşturulması ve pazarlama yönetiminde kullanılması mümkün olmuştur.

Müşteri veri tabanı, mevcut ya da muhtemel müşterilere bir ürünü veya servisi satmak veya müşteri ilişkilerini sürekli hale getirmek için, müşteriler ve beklentileri hakkında en yeni, ulaşılabilecek ve harekete geçirilebilecek kapsamlı verilerin organize edilmiş halde toplanmasıdır (Kotler, 2000). Veri tabanı pazarlama, müşterilerin geçmişi ile ilgili bilgiler toplamak, pazarlama çabalarını geliştirmek, mevcut ve potansiyel müşteriler için veri tabanı kurmayı kapsamaktadır. Veri tabanı pazarlama süreciyle, öncelikle, var olan müşteriler hakkında yeterli bilgiyi elde etmek, bu bilgileri tekrarlanacak satışlara teşvik için kullanmak ve sürekli olabilecek bir ilişkinin kurulması hedeflenmektedir (Ceyhan, 2006).

Veri tabanında olan bilgiler, müşterilerin demografik özelliklerinden başlayarak örneğin satın alma davranışları gibi pazarlama amaçlı kullanılabilir en ayrıntılı bilgileri içerebilir (Seller ve diğerleri, 1999; Drazenko ve diğerleri, 2002). Bunun dışında veri içerisinde gizli kalmış, önceden bilinmeyen ve potansiyel olarak kullanışlı olan anlamlı bilginin çıkarımı olarak tanımlanan veri madenciliği ile de işletmelerin karar alma aşamalarında yeni bilgiler üretilmekte, gelecekle ilgili tahminlerde bulunulmakta ve buna ilişkin planlar geliştirilmektedir (Erdoğan, 2004; William ve diğerleri, 1992). Yapılacak çalışmalar ve bu konuya verilen önem çeşitli özellikleri ön plana çıkarak işletmelere göre farklılık gösterecektir.

İşletmeler, sürekli müşterilerinin devamlılıklarını sağlamak, hedef pazarlarındaki yeni müşterilere ulaşmak için bilgi teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Var olan müşterilerle iletişimi güçlendirmek ve potansiyel müşterilere ulaşmak amacıyla veri tabanının oluşturulması, her bir ilişki dizininin, müşterilerin tercih ve özelliklerine dayanarak farklı ürün/hizmet sunabilmek, tüm bu süreçler içerisinde müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri maliyeti gibi göstergelerden yararlanmak veri tabanı pazarlamasında ön plana çıkan konuların başında gelmektedir (Lovelock ve diğerleri, 2007).

Veri tabanı kullanımı uzun dönemde pazarlama programlarının etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmektedir. Ancak, bu pazarlama çeşidinin işletmelere sağladığı bu avantajların dışında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Yazılım ve donanım yatırımları, bakım maliyetleri, veri tabanı pazarlamasının gerektirdiği örgütsel değişim ve yeniliğe olan direnç, verinin yeterli şekilde analiz edilememesi, bulguların yanlış değerlendirilmesi, fiyat odaklı rekabette yatırımın geri dönüş süresinin uzaması bu dezavantajlardan bazılarıdır (Drozdenko ve diğerleri, 2002; Pirakatheeswari, 2009).

Bunların yanında veri tabanlı pazarlamada işletme ve müşteri talepleri arasında bazı farklılıklar söz konusudur. Bu farklardan birincisi, işletmenin müşteri hakkında detaylı bilgi almak istemesi buna karşın müşterinin ise bilgi vermeyi reddetmesidir. Müşteriler kimi zaman kendilerine gelen bilgi alma amaçlı postalar, telefonlar ve mesajlardan rahatsız olabilmektedirler (Kotler, 2009). Bu durum, müşterilerin verecekleri bilgilerin ne amaçla ve nasıl kullanılacağını ortaya koyan ve literatürde “izinli pazarlama” olarak yer alan bir kavramın gelişmesine neden olmuştur.

2.2. Otel İşletmelerinde Veri Tabanlı Pazarlama

Veri tabanı pazarlama otel işletmeleri açısından da oldukça güncel bir konudur. Özellikle hizmet işletmelerinin kendilerine özgü özellikleri, sunulan hizmetin üretim ve satışının aynı zamanda olması, konunun diğer işletmelere göre daha farklı incelenmesine yol açmaktadır (Luck ve diğerleri, 2003). Otel işletmeleri açısından bu farklılıklar; veri sağlanması açısından teknolojik araçlardan yararlanma, müşterilerle iletişim kurma, sağlanan verilerin bilgiye dönüştürülme sürecinde ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde veri tabanlı pazarlama, pazarlama faaliyetleri ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde, müşteri ve pazar ile ilgili verilerin elde edilmesinde, uzun dönemli müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde kullanılmaktadır (Shoemaker ve diğerleri, 2008).

Otel işletmeleri bilgi teknolojilerinden yararlanarak veri sağlama ve bu verileri anlamlı bilgiye dönüştürme çabalarına girmektedirler. Oldukça karmaşık olan bu sürecin sistematik olarak ele alınabilmesi için bu işletmelerdeki bilgiler içsel ve dışsal bilgi sistemleri olarak iki boyutta incelenebilir. İşletme faaliyetlerine ilişkin bilgisayar uygulamalarının yer aldığı içsel bilgi sistemi “Konaklama Yönetim Sistemi” olarak adlandırılmakta ve rezervasyon, satış-pazarlama, önbüro, ön kasa, telefon, oda içi hizmetler, enerji yönetim, yiyecek-içecek, muhasebe, satış noktaları, stok kontrol ve getiri yönetim sistemleri uygulamalarından oluşmaktadır. Diğer yandan turizm dağıtım kanallarıyla bağlantılı olan dışsal bilgi sisteminde ise; Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (CRS), Global Dağıtım Kanalları (GDS) ve internet yer almaktadır (Emeksiz ve diğerleri, 2005; Çobanoğlu, 2001).

Veri tabanı pazarlama açısından değerlendirildiğinde otel işletmelerinin müşterileri verilerini sağlaması açısından çok önemli fırsatlar bulunduğu söylenebilir. Müşterinin otel işletmesiyle temasının son derece yoğun olması, verilerin toplanmasının kolaylığı, veri akışının hızlı ve sık olarak gerçekleşmesi, müşteri davranışlarının incelenip kişiye özel hizmet sunumu müşteri-işletme ilişkisine etki etmektedir (Gel, 2003).

3. OTEL İŞLETMELERİNDE VERİ TABANI PAZARLAMANIN KULLANIM AMAÇLARI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Keşifsel bir araştırma niteliği taşıyan bu çalışmanın temel amacı; İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde veri tabanlı pazarlamanın kullanım amaçlarını belirlemektir. Temel amaçla birlikte alt amaçları; verilerin analiz sıklığı, kullanılan veri tabanı programlarını, veri tabanlı pazarlamanın işletmeyi ve müşteriyi etkileme derecesini, veri tabanlı pazarlamaya verilen önemi tespit etmektir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 5 Yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Araştırmanın İstanbul’daki otel işletmelerinde yapılma nedeni bölgenin Türkiye turizmi için çok önemli bir yeri olması, bunun yanında şehir otelciliğinin profesyonelce yapıldığı varsayımdır. Araştırma zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle bu alanda daha fazla çalışma yapılacağı düşünülen 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre; İstanbul’da 18.02.2010 tarihi itibarı ile 34 adet Turizm İşletme Belgeli 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerine ulaşılabileceği düşüncesiyle bu çalışmada örneklemeye gidilmemiş tam sayımlama yöntemi kullanılmıştır. Ancak, 6 adet otel işletmesi anket formunda istenen bilgilerin gizlilik düzeyinde yer aldığı nedeniyle araştırmaya katılmayacaklarını ifade etmişlerdir. Böylelikle, konuyla ilgili oluşturulan anket formunun 28 otel işletmesinin departman müdürü tarafından doldurulması sağlanmıştır.

3.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi ve verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket soruları oluşturulurken yapılan literatür taramasından faydalanılmıştır. Kitapçı’nın (2006), “Müşteri Sadakati Yaratmak İçin Veri Tabanı Pazarlama-Türkiye’deki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama” konulu çalışması ile Ceyhan’ın (2006) “Veri Tabanlı Pazarlama ve Karayoluyla Yolcu Taşımacılığı Yapan Firmalarda Bir Uygulama” konulu çalışmalarından anket formunun oluşturulması sürecinde yararlanılmıştır. Anket soruları 5’li likert ölçeği ((1) az etkiliden (5) çok etkiliye doğru), çoktan seçmeli sorular ve ‘var yok, şeklinde sınıflandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Kullanılan anket 5 bölümden oluşmakta, bu bölümlerde 25 soru yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 15 paket programı ile analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

İstanbul’da faaliyet gösteren otel işletmelerine yönelik yapılan çalışmada araştırmaya katılan 28 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticisinin 12’si bay, 16’sı bayandır. Büyük bölümü lisans mezunu olan yöneticiler; genel müdür, önbüro müdürü ve pazarlama-satış müdürlerinden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında değerlendirilen otel işletmelerinin 8'i bağımsız yerli sermayeli, 11'i yerli bir zincire bağlı, 6'sı yabancı bir zincire bağlıdır. Geri kalan 3 otelin ise yabancı bir otel işletmesiyle franchise anlaşması bulunmaktadır. Otel işletmelerinin büyük çoğunluğu 200-299 odaya sahiptirler.

Tüm otel işletmelerinin veritabanları bulunmakta, bu veritabanlarının kullanımında sadece 7 işletme danışman firmalardan yararlanmaktadır. İşletmelerin 14 tanesinde veri tabanı kullanımıyla ilgili ayrı bir departman bulunmakta, geriye kalan 14 işletmede ise böyle bir departman bulunmamaktadır.

Otel işletmelerinde veri toplama aracı olarak kullanılabilecek teknolojik araçlara ilişkin bulgular ise şu şekilde özetlenebilir. Otel işletmeleri çoğunlukla CRS (merkezi rezervasyon sistemi) kullanmaktadır. İşletmelerin 19 tanesinin çağrı merkezi, 27 tanesinin ise web sitesi bulunmaktadır. Web sitesi bulunan bu işletmelerin 17 tanesi bu araçla müşteri bilgileri toplamaktadır. Farklı departmanlarca müşterilerle ilgili elde edilen veriler 18 işletmede tek bir departmanda toplanmaktadır. Yine aynı sayıdaki işletmede PBS (Pazarlama Bilgi Sistemi) bulunmaktadır. Otel işletmeleri Oracle, SQL, MySQL yazılım programlarıyla otelcilik sektörüne özel ön büro programlarından yararlanmaktadırlar.

Otel işletmelerinde veri tabanı pazarlamaya verilen önem derecesi incelendiğinde (çok az-çok yüksek olarak bir sıralama yapılmıştır) bu konuda yüksek bir ortalamanın (4,14) bulunduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle otel işletmeleri veri tabanı pazarlamaya yüksek derecede önem vermektedirler. İşletmelerde veri tabanı bilgileri daha çok aylık olarak analiz edilmektedir. Otel işletmelerin veri tabanı programlarını kullanarak müşteri sadakatini arttırmak için hediye puan, sadakat kartı, fiyatlarda indirim, hizmetlerden ücretsiz yararlanma uygulamalarından sıklıkla yararlandığı analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Verilerin toplanmasında işletmeler, internet yoluyla anket yapmakta, gözlem ve görüşme tekniklerinden yararlanmakta, müşteri şikâyetlerini analiz etmektedirler. Bunun dışında odaya bırakılan anketler, telefon görüşmeleri diğer değerli veri kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu konuda ankete katılan işletmelerin yoğun bir çaba içerisinde olduğu söylenebilir.

Müşteri veri tabanı kullanımının otel işletmelerinde hangi konularda ne kadar etkiye bulunduğunu belirlemek amacıyla cevaplayıcıların değerlendirdiği ifadeler (çok az-çok yüksek olarak bir sıralama yapılmıştır) göre; veri tabanı özellikle müşteri ilişkilerinin artırılması, müşteriyi tanımak, müşteri memnuniyetini arttırmak, hizmet kalitesini yükseltmek konularında yüksek düzeyde bir etkiye bulunmuştur. Diğer yandan veri tabanı kullanımı, reklam maliyetlerinin azaltılması ve geliri yüksek müşteriyi belirlemek açısından diğer ifadelerle göre daha az etkili olarak algılanmıştır. Bu sonuçlara göre işletmelerin veritabanlarını müşteri ile ilgili amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak gördükleri söylenebilir.

Otel işletmeleri müşterileri ile ilgili pek çok veriyi veritabanlarında saklamaktadırlar. Özellikle kimlik bilgilerine ilişkin veriler ile demografik veriler otel işletmelerince kullanılmaktadır. Konaklama tarihi, süresi ve türü ile ekstra harcamalar, oteldeki harcama tutarı, ödeme şekli ve diğer iletişim adres bilgileri veri tabanında saklanmaktadır. Özellikle bir sonraki iletişim sürecinde kullanılabilecek oda ile ilgili, yeme-içme ile ilgili istekler ile diğer özel isteklerin aynı şekilde veri tabanında saklandığı anlaşılmaktadır.

Ancak demografik veriler içerisinde yer alan medeni durum, çocuk sayısı, uyruk ve aylık gelir ile ilgili verilerin pazarlama açısından işletmelerce kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte otel işletmelerinin sadece 5 tanesi müşterileriyle satış sonrası iletişimde bulunmaktadır. Pazarlama çabaları bir bütün olarak düşünüldüğünde iletişimin sadece satış ile sınırlı kalmaması, satış sonrasında da devamlılık göstermesi işletme amaçlarına ulaşmada önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Anketin son bölümünde yer alan müşteri veri tabanını kullanarak hangi uygulamaların yapıldığına ait soruya verilen cevaplara göre, yüksek oranda müşterilerin konaklama sıklıkları ve ekstra harcamaları takip edilmekte, özel günlerde müşteriler hatırlanmakta, hizmetler ve promosyonlar hakkında bilgi verilmekte, rezervasyon sırasında müşterilere kolaylık sağlanmaktadır. Diğer yandan, araştırmaya dahil olan az sayıdaki işletme (%50'nin altında) veri tabanı kullanılarak müşterilerin getirilerine göre bir sınıflandırılması yapılmakta buna uygun ürün/hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir. Yiyecek-içecek tercihleri dikkate alınarak menü oluşturulması da otel işletmelerince geniş bir uygulama alanı bulamamaktadır.

Otel işletmelerinin türüne göre yapılan analiz sonuçlarına göre veri tabanı kullanımında daha çok yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin danışman firmalardan yararlandıkları, Merkezi Rezervasyon Sistemi ve Pazarlama Bilgi Sisteminin yabancı zincir otel işletmeleri ve franchise anlaşması olan otel

işletmelerince kullanıldığı analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Aynı şekilde web üzerinden müşterilerle ilgili veri toplanması açısından yabancı bir işletme ile franchise anlaşması olan otel işletmelerinde daha fazla çalışma yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Farklı departmanlarda toplanan verilerin tek bir veri tabanında toplanması konusunda ise daha çok bağımsız yerli otel işletmelerinin çalışma içerisinde oldukları söylenebilir.

4. SONUÇ

Otel işletmelerinde veri tabanı pazarlamasının kullanım amaçlarına yönelik yapılan bu araştırmada çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına dayanarak yapılan değerlendirmelere göre veri tabanı pazarlaması ve uygulamaları konusunda otel işletmelerince birtakım çalışmalar yapıldığı, süre içerisinde yapılan bu çalışmaların artacağı işletmelerce ifade edilmektedir.

Araştırma bulgularına göre otel işletmeleri daha çok müşteri odaklı ve pazarlama yönlü bir strateji izlemektedirler. Ancak toplanan müşteri verilerinin çeşitliliği, veri madenciliği ve elde edilen verilerin anlamlı bilgiye dönüştürülme süreci konusunda yapılan çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Rekabetin arttığı ve müşteri sadakatının azaldığı bir ortamda saklanan verilerin çok farklı pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında kullanılabileceğini söylemek mümkündür. Bu çalışma, belli bir zaman içerisinde ve sadece 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik hazırlanan anket çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Daha kapsamlı analiz yapabilmek ve yıldız sayılarına göre veri tabanı pazarlamanın kullanım amaçlarını belirlemek amacıyla araştırma 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinde de yapılarak karşılaştırmalar yapılabilir. Bunun dışında nitel analiz yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniğiyle otel işletmelerinde yapılan çalışmalar hakkında fikir edinilebilir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R. (2009). Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi: Üretici Ve Tüketici Bakış Açısı. İçinde Editörler: Cevdet A. Şehnaz D., Burhanettin Z., *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Altunışık, R. Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2006). *Modern Pazarlama*, İstanbul: Değişim Yayınları, s.s. (15-21).
- Ceyhan, E. (2006). Veri Tabanlı Pazarlama Ve Karayoluyla Yolcu Taşımacılığı Yapan Firmalarda Bir Uygulama (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, C. (2001). Analysis of Business Travelers' Hotel Selection and Satisfaction. The Degree of Doctor Philosophy. Oklahoma State University.
- Drozdenko, R.G., Drake, P. D. (2002). *Optimal Data Base Marketing Strategy, Development And Data Mining*, USA: Sage Publications, p.p. (1-20).
- Emeksiz, M. ve Yolal, M. (2005). *Konaklama işletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gel, O. (2003). *CRM Yolculuğu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Haşiloğlu, S.B. (2007). *Elektronik Posta İle Pazarlama*. İstanbul: Beta Yayınları, (61-88).
- Kitapçı, O. (2006). Müşteri Sadakati Yaratmak İçin Veri Tabanlı Pazarlama-Türkiye'deki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotler, P. (2009). *A'dan Z'ye Pazarlama Pazarlamayla İlgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram*. Çev: Aslı Kalem Bakkal. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. Çev: N. Muallıomoğlu, New Jersey: Prentice Hall, p.p. (652-658).
- Lovelock, C. ve Wirtz, J. (2007). *Services Marketing People, Technology, Strategy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, p.p. (358-389).
- Luck, D. ve Lancaster, G. (2005). E-CRM: Customer Relationship Marketing in The Hotel Industry, *Managerial Auditing Journal*, 18(3).

- Pirakatheeswari, P. (2009). Database Marketing Its Advantages and Disadvantages, <http://www.articlesbase.com/marketing-articles/database-marketing-its-advantages-and-disadvantages-931055.html>.
- Seller, M. ve Gray, P. (1999). A Survey Of Database Marketing. UC Irvine: Center for Research on Information Technology and Organizations.
- Shoemaker, S. ve Kooper, C. (2008). Relationship and Loyalty Marketing. Edit: Haemoon Oh ve Abraham Pizam, İçinde: *Handbook of Hospitality Marketing Management USA: Butterworth-Heinemann*, p.p. (120-143).
- William J.F., Piatetsky, G. Christopher, S. ve Matheus, J. (1992). Knowledge Discovery in Databases: An Overview. California: A1 Magazine, p.p. (57-70).
- www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLter=M
- Z. Erdoğan, Ş. (2004).Veri Madenciliği ve Veri Madenciliğinde Kullanılan K-Means Algoritmasının Öğrenci Tabanında Uygulanması, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOLEKTİF VE BİREYCI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN TÜKETİCİLERİN ÇEVREYE DUYARLI SATINALMA DAVRANIŞLARINDAKİ ROLÜ

Burak NAKİBOĞLU

Çukurova Ünv., İşletme Bölümü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
bnakip@cukurova.edu.tr

Gülsün NAKİBOĞLU

Çukurova Ünv., İşletme Bölümü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ngulsun@cukurova.edu.tr

ÖZET

Sürdürülebilirlik başlığı altında ele alınan çevresel sürdürülebilirlik, çevresel problemlerin ciddiyetinin ve yaygınlığının fark edilmesiyle birlikte birçok disiplinde çalışılan bir konu haline gelmiştir. Mevcut üretim ve tüketim yapısının çevre problemlerinin temel sebebi olduğu görüşünün yaygınlaşması ile tüketicilerin çevreye duyarlı davranışları ve bunu etkileyen faktörler daha dikkatli incelenmeye başlanmıştır. Bu çalışmada da çevreye duyarlı tüketicilerin kolektif / bireyci özelliklerine göre çevresel duyarlılık, çevresel kaygı ve çevreye duyarlı davranışlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre tüketicilerin kolektiflik düzeylerine göre çevresel kaygı düzeylerinin ve çevreye duyarlı satın alma davranışlarının farklılaştığı görülmüştür. Bununla birlikte çalışmaya katılanların çevresel bilgi düzeyleri ile çevreye duyarlı satın alma davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, kolektiflik, çevresel kaygı ve çevresel duyarlılık düzeyi ile çevreye duyarlı satın alma davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kolektiflik, Bireycilik, Çevreye Duyarlı Satın Alma, Çevresel Duyarlılık, Çevresel Kaygı, Çevresel Bilgi

1. GİRİŞ

20. yüzyılın sonlarından itibaren küresel ısınma, ozon tabakası delinmesi, su ve hava kirliliği, tarım alanları erozyonu gibi çevreyi ve insan yaşamını tehdit eden çok sayıda çevresel problem belirlenmiştir (Tanner ve Kast, 2003). Üretim ve tüketim yapısı, özellikle 1980’li yıllara gelindiğinde fark edilmeye başlanan çevresel, toplumsal ve ekonomik sorunların başlıca sorumlularından kabul edilmektedir (Martin ve Siminitras, 1995; Zabel, 2005:717). Genel anlamda sürdürülebilirlik altında ele alınan “çevresel sürdürülebilirlik” hem üretim hem de tüketim faaliyetleri açısından pazarlama, tüketici davranışları ve psikoloji alanlarında da incelenen bir konu haline gelmiştir.

Zamanla mevcut tüketim yapısının çevresel problemlerin birincil sebebi olduğuna dair görüşlerin kuvvet kazanması (Briceno ve Stagl, 2006) ile birlikte sürdürülebilir gelişme amaçlarına ulaşmak için tüketim düzeyinin ve yapısının anlaşılması bir gereklilik haline gelmiştir. Bu çabalar sayesinde doğası anlaşılmaya çalışılan çevreye duyarlı tüketim davranışı, önemi artan bir konudur. Çevreye duyarlı (veya aynı anlamda kullanıldığı haliyle sürdürülebilir, yeşil, ekolojik, çevreci) tüketim davranışı, tüketim faaliyetlerinin çevreye faydalı olması veya daha az zararı dokunması ile ilişkilidir (Haron ve diğerleri, 2005). Robin ve Robert (1998)’in tanımına göre sürdürülebilir tüketim, sadece ekonomik değil, çevresel ve sosyal olarak da “daha iyi” olmaya önem veren ve bu şekilde ekonominin talep yönünün yönetilmesinin yeni yollarına odaklanan bir stratejidir (Haron ve diğerleri, 2005). Bu çalışmanın ana konusu da çevresel olarak “daha iyi” olana ulaşmanın önemli yollarından birisi olarak görülen çevreye duyarlı tüketim davranışının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Bununla ilgili olarak, bu çalışmada bazı psikolojik faktörlerin çevreye duyarlı tüketim ile ilişkisi ve bu ilişkilerin gücü ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR VE HİPOTEZLER

2.1. Çevreye Duyarlı Tüketici Davranışları ve Kolektif / Bireyci Kişilik Özellikleri

Çevreye duyarlı davranışın birçok aşamada pek çok göstergesi bulunmaktadır, örneğin satın alma, kullanma, tüketme, yeniden kullanma, geri dönüşüm, çevreci ürüne daha fazla ödemeye gönüllü olma, çevresel endişe duyma gibi duygu ve davranışlar bu göstergeler içinde sayılabilir. Genel olarak çevreci davranış, çevrenin korunmasına katkıda bulunacak tüm eylemler olarak tanımlanabilir (Fraj-Andres ve Martinez-Salinas, 2007).

Değerler, kişinin yaşamında rehber görevini gören ve ulaşmayı arzuladığı amaçlar olarak tanımlanabilir (Laroche ve diğerleri, 2001; Peter ve Olson, 2002). Teorik olarak değerler, davranışları etkileyebilir (Follows ve Jobber, 2000). Bu nedenle çevreci davranışların temel motivasyon kaynaklarının değerler açısından anlaşılması da önemlidir (Laroche ve diğerleri, 2001). Tüketicileri etkileyen değerler, birey-odaklı değerler ve kolektif-odaklı değerler olarak kategorize edilebilir (Junaedi, 2007). Kolektiflik (collectivism) ve bireycilik (individualism) kişilerin (veya grubun), çevreleri içinde diğerlerine ilişkin yönelimini tanımlar (McCarty ve Shrum, 2001). İlgili yazın incelendiğinde kolektif / bireyci kişilik özellikleri ve çevreye duyarlı tüketim davranışı arasındaki ilişkilerin araştırıldığı sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Follows ve Jobber (2000)'e göre diğer kişilerin iyiliği veya toplum refahı için duyulan yüksek kaygı, bir ürünün çevresel etkilerine daha yüksek düzeyde önem verilmesine sebep olacaktır, çünkü ürünün çevreye vereceği zarar, toplum için de zararlı olabilecektir. Çalışma kapsamında bu konu ile ilgili olarak, çevre-birey etkileşiminde beliren çeşitli psikolojik faktörlerin kolektif / bireyci kişilik özellikleri açısından farklılık göstereceğinin ileri sürüldüğü üç araştırma hipotezi ve kolektif kişilik özellikleri ile çevreye duyarlı satın alma davranışı arasında bir ilişki olabileceğinin öne sürüldüğü bir araştırma hipotezi geliştirilmiştir. Bu hipotezler şunlardır;

Hipotez 1:Çevresel duyarlılık düzeyi, kolektif ve bireyci kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Hipotez 2:Çevresel kaygı düzeyi, kolektif ve bireyci kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Hipotez 3:Çevreye duyarlı satın alma davranışı, kolektif ve bireyci kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Hipotez 7: Kolektif kişilik özellikleri ile çevreye duyarlı satın alma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.2. Çevresel Bilgi, Çevresel Duyarlılık ve Çevresel Kaygı

Bilgi, tüketici davranışlarında karar verme sürecinin tüm aşamalarını etkileyen bir özellik olarak görülmektedir (Laroche ve diğerleri, 2001). Kişinin bir konu hakkındaki bilgi düzeyi, ilgili kararı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Haron ve diğerleri, 2005). Çevresel bilgi (environmental knowledge) ise kişinin doğal çevre ve ana ekosistemler ile ilgili gerçekler, kavramlar ve ilişkiler ile ilgili genel bilgisidir (Fryxel ve Lo, 2003). Dolayısıyla çevresel bilgi, kişinin çevre hakkında ne bildiği, çevresel durum ve etkiler ile ilgili temel ilişkiler ve sürdürülebilir gelişme ile ilgili kolektif sorumluluklar hakkındaki bilgi düzeyini içerir (Mostafa, 2009). Ancak, çevresel bilginin davranış üzerindeki etkisini destekleyen deneysel kanıtlar halen sınırlı ve tartışmalıdır (Laroche ve diğerleri, 2001). Bu bilgiler ışığında araştırmanın dördüncü hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 4: Çevresel bilgi düzeyi ile çevreye duyarlı satın alma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Çevresel duyarlılık (environmental affect), çevresel konular hakkında bireyin sergilediği duyarlılık düzeyini ifade eder (Chan, 1999). Tüketicinin çevre konusundaki duyarlılığı bireyin çevresel konulardaki duygusal düzeyi ile ilgili iken, çevresel bilgi, bireyin çevresel konuları ne kadar bildiği ile ilgilidir. Literatürde çevresel duyarlılık ve davranış arasındaki ilişkiyi ölçen deneysel çalışmalar ve kanıtlar bulunmaktadır (Chan, 1999; Paco ve Raposo, 2008). Konu ile ilgili çalışmalarda çevresel duyarlılık ve davranış arasında tutarlı bir şekilde pozitif ilişki bulunduğu görülmektedir (Junaedi, 2007). Chan ve Lau (2000)'ya göre bireyler çevreye karşı bilgilerini kullanmaktansa, daha çok duygularıyla yaklaşmaktadırlar. Bu bilgiler ışığında araştırmanın dördüncü hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 5: Çevresel duyarlılık düzeyi ile çevreye duyarlı satın alma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Çevresel kaygı, (environmental concern) bireyin kirlilik-çevre ilişkisindeki konular hakkındaki davranışına yönelik ilgisinin, gerçeklere dayalı özel bilgi miktarının ve gönüllülüğünün bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Ling-Yee, 1997). Çevresel kaygı, bireyin çevre konusundaki genel yönelimini ve çevresel konulardaki ilgi/kaygı düzeyini ifade eder ve çevreye duyarlı davranış (geri dönüşümden çevreci satın almaya kadar) konusunda iyi bir tahmin edicidir. Örneğin, çevresel konularda kaygısı daha yüksek olan kişiler, çevresel konularda daha az kaygı duyan kişilere kıyasla daha fazla çevreci ürün satın alma eğiliminde olabilmektedir (Kim ve Choi, 2005). Mostafa (2009)'ya göre çevresel kaygı, bireylerin davranışlarını değiştirme güdülerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çevresel kaygı ve çevreye duyarlı satın alma ile ilgili araştırma hipotezi aşağıda gösterilmektedir.

Hipotez 6: Çevresel kaygı düzeyi ile çevreye duyarlı satın alma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Konuyla ilgili uygulamacıların beklentileri ve bilimsel olarak çalışmaların geldiği nokta dikkate alınarak gerçekleştirilen bu araştırmanın iki temel amacı şunlardır: (1)Tüketicilerin çevresel duyarlılık düzeylerinin, çevresel kaygı düzeylerinin ve çevreye duyarlı satın alma davranışlarının kolektif/bireyci kişilik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkartılması. (2)Kolektif/bireyci kişilik özellikleri, çevresel bilgi, çevresel duyarlılık ve çevresel kaygı düzeyleri ile çevreye duyarlı satın alma davranışı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkartılması.

Araştırmanın saha çalışması kapsamında öncelikle ilgili ölçekler araştırılmış ve bu amaçla detaylı yazın taramaları gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin tamamı önceki çalışmalarda test edilmiş ve güvenilir ölçeklerdir (bkz. Chan, 1999 ve 2001; Chan ve Lau, 2000; Kim ve Choi, 2005; Gilg ve diğerleri, 2005; Fraj ve Martinez, 2006). Anketin ilk haliyle yapılan ön testin ardından anket formuna son hali verilerek Ç.Ü. 5.Bahar Şenliklerine (2009) katılan kişilerden seçilen 538 kişi ile uygulama gerçekleştirilmiştir. Toplanan tüm veriler incelenmiş, hatalı ve eksik verilerin elenmesi sonucunda analize elverişli veriler kullanılarak örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri hesaplanmıştır. Üçüncü aşamada kolektiflik ölçeği kullanılarak araştırmaya katılanların bu özellik açısından anlamlı olarak birbirinden farklı alt kümeler ayrılıp ayrılmadığının anlaşılması amacıyla kümeleme analizleri yapılmıştır. Sonraki aşamalarda ise araştırma hipotezleri t-testleri ve korelasyon analizleri ile test edilmiştir.

4. ANALİZLER VE BULGULAR

Cevaplayıcı Özellikleri

Araştırma örnekleme ilişkin çeşitli özellikler incelendiğinde, katılımcıların %37,8'ini kadınların, %62,2'sini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %77,3'ü bekar, %21,7'si evlidir. %57,2'si aile fertlerinden birisine ait evde, %32,6'sı kiralık evde ikamet etmektedir. Araştırma amaçları ve örnekleme kısmında da belirtildiği gibi katılımcıların yarısından fazlası (%53,9) üniversite mezunu %29,9'u lise mezunudur. Katılımcılardan 501-1000 TL aylık kişisel gelire sahip olanların oranı %38,7'dir. %23,3'ünün geliri 1001-2000 TL aralığında, %22,5'inin ise aylık geliri 500 TL'den azdır. Araştırmaya katılanların genç bir kitle olduğu söylenebilir, %62,4'ü 19-25 yaş aralığında yer almakta, %20,9'u ise 26-32 yaş aralığında bulunmaktadır.

Faktör analizi öncesinde yapılan incelemeler neticesinde analizin uygulanması için gerekli tüm şartların (KMO katsayısı=,894 ve Bartlett testinin sonucu $p<,01$) sağlandığı tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda tüm değişkenlerin öz değerleri 1'in üzerinde olan dört faktör altında anlamlı yük değerleriyle yüklendikleri ve çapraz yüklemeler olmadığı, önceki çalışmalardan alınan ölçek yapılarının aynen kullanılabileceği görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre dört faktörün açıkladıkları toplam varyans %58'dir. Her bir faktörün güvenilirlik analizi sonuçları (Cronbach Alpha değerleri) ise %73 ile %84 arasında değişmektedir.

Uygulamanın üçüncü aşaması olarak araştırmaya katılanların kolektif/bireyci kişilik özelliklerinin düzeyine göre birbirlerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılıkları olan kümelerden oluşup oluşmadıkları araştırılmıştır. Bu amaçla veriler kolektiflik ölçeğindeki dört yargıya göre kümeleme analizine tabi tutulmuştur. Bu süreçte uygun küme sayısının belirlenmesinde, hiyerarşik ve hiyerarşik olmayan yöntemlerin ardışık olarak kullanılmasında Hair ve diğerleri (1998:495) ve Nakip (2003:438) tarafından belirtilen süreç takip edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kolektif/bireyci kişilik özellikleri açısından istatistiksel olarak birbirlerinden anlamlı farklılıkları bulunan gruplardan daha yüksek kolektif

eğilimleri olan grup “Kolektif” (n=284; %52,8) olarak adlandırılmıştır. Ortalama değerler açısından daha düşük değerlere sahip yani kolektif davranışları daha az sergileyen grup da “Bireyci” (n=254; %47,2) olarak adlandırılmıştır.

Araştırma Hipotezlerinin Testi

İlk üç araştırma hipotezinin test edilmesinde Kolektif ve Bireyci gruplar arasında çevresel duyarlılık düzeyleri (H₁), çevresel kaygı düzeyleri (H₂) ve çevreci satın alma davranışları (H₃) açısından farklılık olup olmadığının araştırılacak olmasından dolayı t-testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre tüketicilerin çevresel duyarlılık düzeylerini ölçmede kullanılan ifadelerle verilen cevapların ortalamaları, kolektif ve bireyci tüketici özelliklerine göre farklılık göstermemektedir (p>,05). Bu sonuca göre birinci hipotezin (H₁) desteklenmediği görülmektedir. Çevresel kaygı düzeyini ölçmede kullanılan ifadelerin ise tamamında kolektif özellikler taşıyan tüketicilerle, bireyci tüketicilerin birbirlerinden anlamlı şekilde farklılaştıkları görülmektedir (p<,05). Kolektif grubun ortalamaları tüm ifadelerde bireyci grubun ortalamalarından daha yüksektir. Bu sonuç ikinci hipotezin (H₂) desteklenebileceğini göstermektedir. Çevreci satın alma davranışına yönelik sonuçlar ise kolektif ve bireyci tüketici grupları açısından incelendiğinde iki grubun her ifade için ortalamalarının birbirlerinden farklı olduğu (p<,01) görülmektedir. Bu sonuca göre kolektif gruptaki tüketicilerin çevreye duyarlı satın alma davranışlarının bireyci gruptakilere kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre üçüncü araştırma hipotezi de (H₃) desteklenmektedir.

Çalışmanın sonraki aşamasında, önceki çalışmalarda çevreye duyarlı satın alma davranışı ile ilişkili olduğu öne sürülen çevresel bilgi (H₄), çevresel duyarlılık (H₅) ve çevresel kaygı (H₆) düzeylerine ek olarak, çevreci satın alma ile çok fazla ele alınmayan kolektiflik düzeyleri (H₇) ile çevreci satın alma arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunun ileri sürüldüğü araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bu hipotezlerin test edilmesinde metrik ölçekte ölçülmüş iki değişken arasındaki birlikte hareket etme eğilimini veya başka bir ifadeyle karşılıklı ilişkiyi ölçmekte kullanılan korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, bireylerin çevresel bilgi düzeyleri ile çevreye duyarlı satın alma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (H₄). Çevresel duyarlılık ile çevreci satın alma arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ancak zayıf (r=,22) bir ilişki bulunmaktadır (H₅). Altıncı hipotezle ilgili sonuca göre çevresel kaygı düzeyi ile çevreye duyarlı satın alma davranışı arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde (r=,36) bir ilişki bulunmaktadır (H₆). Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan tüketicilerin kolektiflik düzeyleri ile çevreye duyarlı satın alma davranışları arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve sosyal bilimler açısından güçlü sayılabilecek (r=,65) bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak özetle H₁ ve H₄ hipotezleri araştırma sonuçlarıyla desteklenmezken, H₂, H₃, H₅, H₆ ve H₇ hipotezleri desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünya genelinde çevresel problemler ana başlığı altında ele alınan mikro ve makro boyutlu çevresel yok olma belirtileri ve bu belirtilere yönelik çeşitli alanlarda devam eden tartışmalar artmaktadır. Mesaj iletim ağlarının artması, gelişmesi ve yeni mecraların daha etkin kullanılmasıyla birlikte çevresel konulara yönelik tartışmaların toplum tarafından görünürlülüğü de artmakta ve bireyler çevresel problemleri ve önemini daha fazla fark etmektedirler. Bu araştırmanın bulgularından da anlaşılacağı gibi tüketiciler satın alma davranışlarında çevreyi de dikkate alan ürünleri tercih etmekte hatta çevresel nedenlerle ürün tercihlerini değiştirme eğiliminde olduklarını dile getirmektedirler. İşletmeler açısından ise bu durumun iki boyutunun (1) tüketicilerin çevreci bir ürün için daha fazla ödemeye razı olmaları ve (2) çevreci işletmelerin ürünlerini daha çok tercih etme eğiliminde olmaları şeklinde ifade edilebilir. Bu iki eğilim işletmelerin çevreye duyarlı tüketicileri ayrı bir pazar bölümü olarak ele alma, davranışlarını anlama ve onları tanımlama çabalarına daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçlarından da görüleceği gibi çevreye duyarlı tüketicilere ilişkin önemli bir bulgu bu tüketicilerin çeşitli psikografik özelliklerinin ve çevreye duyarlı satın alma davranışlarının düzeyinin kolektif / bireyci kişilik özelliklerine göre farklılık gösterdiğidir. Bu bulgunun detayları incelendiğinde araştırmaya katılanlardan yüksek kolektif kişilik özellikleri gösteren bireylerin çevresel kaygı düzeylerinin ve çevreye duyarlı satın alma davranışlarının bireyci kişilik özellikleri sergileyen gruba göre daha fazla olduğu görülmektedir. Sonuçlar, çevresel duyarlılığın ise her iki grupta da yüksek düzeyde olduğunu ve gruplar arasında bir fark olmadığını göstermektedir (H₁). Ayrıca çevreye duyarlı satın alma davranışı ile kolektiflik düzeyi arasında da güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmış ve yedinci araştırma hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuçlar itibarıyla önceki çalışmalarda (örneğin Follows ve Jobber, 2000; McCarty ve Shrum, 2001; Kim ve Choi, 2005; Junaedi, 2007) öne sürüldüğü

gibi bireylerin kolektiflik düzeyleri, çevresel kaygı ve çevresel satın alma davranışları ile yakından ilgilidir.

Çalışmadan elde edilen diğer bir önemli bulgu ise çevresel bilgi ve çevreye duyarlı davranış ile ilgilidir. Önceki çalışmalarda bu iki değişken arasında doğrudan ilişkilerin olduğu ve olmadığı yönünde değişken sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bu çalışmada da çevresel bilgi ve çevreye duyarlı satın alma davranışının ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır (H₄). Katılımcıların bütünü incelendiğinde çevresel bilgi ölçeğindeki doğru cevap oranlarının oldukça düşük (n=538, doğru cevap oranı ortalaması= ,29) olmasına rağmen katılımcıların çevresel duyarlılık (n=538, ort.=4,09) ve çevresel kaygı (n=538, ort.=4,06) düzeylerinin yüksek olması ise Disposito (1977)'nin "bireyler çevre hakkında bilgili olmaktan çok, duygusal olarak çevre ile ilgilidirler" ve Chan (1999)'in "çevre hakkında az bilgiye sahip insanlar, yine de çevre hakkında güçlü duygusal bağlılık sergilemektedirler" tespitlerini doğrular niteliktedir. Çalışmada geliştirilen beşinci ve altıncı hipotezlerde sırasıyla çevresel duyarlılık ve çevresel kaygının çevreye duyarlı satın alma davranışlarıyla ilişkili olabileceği öne sürülmüştür. Elde edilen sonuçlar her iki hipotezin de desteklendiğini göstermektedir. Her ne kadar değişkenler arasındaki ilişkiler zayıf olsa da bireylerin çevresel duyarlılık ve çevresel kaygı düzeyleri ile çevreye duyarlı satın alma davranışı arasındaki ilişki önceki çalışmalardan (Chan ve Lau, 2000; Chan, 2001; Kim ve Choi, 2005; Fraj-Andres ve Martinez-Salinas, 2007) elde edilen sonuçları doğrular niteliktedir. Dünya genelinde artma eğiliminde olan çevresel kaygı ve çevresel duyarlılıkla birlikte çevreye duyarlı satın alma davranışlarının da gelecekte artmaya devam edeceği görülmektedir. Bu öngörü ışığında gelecekteki çalışmalarda çevreye duyarlı tüketiciyi tanımaya yardımcı olabilecek demografik, sosyal ve psikolojik faktörlerin çevreci tüketim ile ilişkilerinin araştırılması yerinde olacaktır. Gelecekte daha fazla sayıda çevreye duyarlı tüketicinin pazarda olacağı ve işletmelerin bölümlendirme, ürün geliştirme ve tutundurma stratejilerini buna göre oluşturması gerektği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Briceno, T.; Stagl, S. (2006). The Role of Social Processes for Sustainable Consumption, *Journal of Cleaner Production*, 14: 1541-1551.
- Chan, R.Y.K. (1999). Environmental Attitudes and Behaviour of Consumers in China: Survey Findings and Implications, *Journal of International Consumer Marketing*, 11 (4): 25-52.
- Chan, R.Y.K. (2001). Determinants of Chinese Consumers' Green Purchase Behavior, *Psychology & Marketing*, 18 (4): 389-413.
- Chan, R.Y.K.; Lau, L.B.Y. (2000). Antecedents of Green Purchases: A Survey in China, *Journal of Consumer Marketing*, 17 (4): 338-357.
- Follows, S.B.; Jobber, D. (2000). Environmentally Responsible Purchase Behaviour: A Test of a Consumer Model. *European Journal of Marketing*, 34 (5/6): 723-746.
- Fraj, E.; Martinez, E. (2006). Ecological Consumer Behaviour: An Empirical Analysis, *International Journal of Consumer Studies*, 31 (1): 26-33.
- Fraj-Andres, E.; Martinez-Salinas, E. (2007). Impact of Environmental Knowledge on Ecological Consumer Behaviour: An Empirical Analysis, *Journal of International Consumer Marketing*, 19 (3): 73-102.
- Fryxell, G.E.; Lo, C.W.H. (2003). The Influence of Environmental Knowledge and Values on Managerial Behaviours on Behalf of The Environment: An Empirical Examination of Managers in China, *Journal of Business Ethics*, 46: 45-69.
- Gilg, A.; Barr, S.; Ford, N. (2005). Green Consumption or Sustainable Lifestyles?, *Identifying the Sustainable Consumer. Futures*, 37: 481-504.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tahtam, R.L.; Black, W.C. (1998) Multivariate Data Analysis. International Fifth Edition. Prentice-Hall International, Inc., USA
- Haron, S.A.; Paim, L.; Yahaya, N. (2005). Towards Sustainable Consumption: An Examination of Environmental Knowledge among Malaysians, *International Journal of Consumer Studies*, 29 (5): 426-436.

- Junaedi, M.F.S. (2007). The Roles of Consumer's Knowledge and Emotion in Ecological Issues. An Empirical Study on Green Consumer Behaviour, *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9 (1): 81-99.
- Kim, Y.; Choi, S.M. (2005). Antecedents of Green Purchase Behavior: An Examination of Collectivism, Environmental Concern, and PCE, *Advances in Consumer Research*, 32: 592-599.
- Laroche, M.; Bergeron, J.; Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting Consumers Who Are Willing to Pay More for Environmentally Friendly Products, *Journal of Consumer Marketing*, 18 (6): 503-520.
- Ling-Yee, L. (1997). Effect of Collectivist Orientation and Ecological Attitude on Actual Environmental Commitment: The Moderating Role of Consumer Demographics and Product Involvement, *Journal of International Consumer Marketing*, 9 (4): 31-53.
- Martin, B.; Siminitras, A.C. (1995). The Impact of Green Production Lines on The Environment: Does What They Know Affect How They Feel?, *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (4): 16-23.
- McCarty, J.A.; Shrum, L.J. (2001). The Influence Of Individualism, Collectivism, and Locus of Control on Environmental Beliefs and Behavior, *Journal of Public Policy & Marketing*, 20 (1): 93-104.
- Mostafa, M.M. (2009). Shades of Green: A Psychographic Segmentation of the Green Consumer in Kuwait Using Self-Organizing Maps, *Expert Systems with Application*, 36: 11030-11038.
- Nakip, M. (2003). Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Paco, A.M.F.; Raposo, M.L.B. (2008). Determining the Characteristics to Profile the "Green" Consumer: An Exploratory Approach, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 5: 129-140.
- Peter J.P.; Olson, J.C. (2002). Consumer Behavior and Marketing Strategy. McGraw-Hill, 6th Ed., International Edition.
- Tanner, C.; Kast, S.W. (2003). Promoting Sustainable Consumption: Determinants of Green Purchases by Swiss Consumers, *Psychology & Marketing*, 20 (10): 883-902.
- Zabel, H.U. (2005). A Model of Human Behaviour for Sustainability, *International Journal of Social Economics*, 32 (8): 717-735.

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLEDEN OLAN BİREYLERLE AİLE DIŞINDAKİ BİREYLERİN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: AİLE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Esin BARUTÇU
PAÜ İİBF İşletme Bölümü
esahin@pau.edu.tr

Celalettin SERİNKAN
PAÜ İİBF İşletme Bölümü
cserinkan@pau.edu.tr

ÖZET

Çalışma içindeki aile işletmelerinde görev yapan kişilerin başarılı olmalarında iş tatminin çok büyük önemi vardır. İş tatmini işin niteliklerinin yanı sıra örgüt yapısı, ortamı ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri de içerir. Bu çalışmada, Denizli’de faaliyette bulunan tekstil sektöründeki aile işletmelerinde çalışan aile üyesi ile aile üyesi olmayan yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığı araştırılmaktadır. Araştırmada anket ve mülakat yöntemi kullanılarak Minnesota İş Tatmin ölçeği aracılığıyla yöneticilerin tatmin düzeyleri belirlenmiştir. Örneklemi oluşturan Denizli’deki tekstil işletmelerinde görevli aile üyesi olan ve aile dışından olan yöneticiler tesadüfi örneklem yardımıyla belirlenmiş ve geçerli 150 anket analize tabi tutulmuştur. Veriler t testi, ANOVA ve Mann-Whitney U analizleri yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; aile üyeleriyle aile dışındaki çalışanlar arasında; işe giderken güçlük çekme, mesleği bırakmayı düşünme, kazancın yeterliliği, çalışma hayatından mutluluk duyma ve işyeri hakkında genel kanaatleri” açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca aile üyesi olan yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticiler arasında iş tatmini ortalaması açısından fark bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Aile İşletmeleri, İş tatmini, Aile Üyeleri, Aile Dışı Üyeler

1. GİRİŞ

Değişimin ve rekabetin hızla şiddetlendiği günümüz koşullarında işletmelerin, motivasyonu ve morali yüksek, yenilikçi ve verimli çalışanlara olan ihtiyacı daha da artmıştır. Ancak çoğu işletmelerde özellikle aile işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeyleri istenilen seviyede gerçekleşmemektedir. Bilhassa aile dışındaki çalışanların tatmin düzeyleri aile bireyleriyle karşılaştırıldığında daha da düşük kalmaktadır. Bunun başta gelen nedeni ise aile işletmelerinin kurumsallaşamamaları nedeniyle aile bireylerinin sahip olduğu haklara ve imkanlara (ücret, çalışma koşulları, terfi olanakları gibi), aile dışındaki çalışanların sahip olmamalarıdır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde öncelikle aile şirketleri hakkında genel bilgiler verilecek, daha sonra iş tatmini kavramı açıklanacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında aile işletmeleri ve iş tatmini kavramlarının tanımları, önemleri, özellikleri ve literatürdeki teorik çerçevesi ele alınmıştır.

2.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Ailesel yönetim veya aile işletmelerinin en tipik özelliği karar organlarının ve işletme sahipliğinin belirli bir aileye ve/veya akrabalara ait olmasıdır (Koçel, 2003:17). Aile işletmesini şu şekilde tanımlayabiliriz: “ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirket” (Karpuzoğlu, www.kobifinans.com.tr, 2005) aile şirkettir. Profesyonel yönetim bir anlamda yönetim işinin rastgele veya bir aileye mensup kişiler değil de, bu işin eğitimini almış ve kendisine meslek edinmiş ve kendisini sürekli bu alanda geliştiren kişiler tarafından yerine getirilmesiyle ilgilidir (Şimşek, 2005: 10). Aile işletmelerinin sahip oldukları

özelliklerinden dolayı yönetimlerine ilişkin birtakım avantajlar ve dezavantajlardan söz edilebilir. Aile işletmelerinin en büyük avantajı teknik ve idari konularda hiyerarşi olmadan hızlı kararlar alıp kısa sürede uygulamaya koyabilmeleridir. Aile işletmeleri birbirini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. Aile bağları kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. İşletme aile bireyleri tarafından kurulduğu ve sahiplenildiği için burada ailenin zorlaması veya baskısına gerek kalmadan gönüllü olarak çalışırlar (Barutçu, E, 2005: 88). Aile işletmelerinde genellikle yönetici ile işletme sahibinin aynı kişi olması nedeniyle bu kişilerin teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaması ve değişime açık bir yapıyı benimsememesi durumunda önemli bir dezavantaj oluşturur. (Çelik vd., 1997: 13-14). Aile işletmelerinin bir başka dezavantajı personel alımında bilimsel teknik ve yöntemlerden yararlanılmaması ve objektiflik ilkesine uyulmamasıdır.

2.2. İş Tatminin Tanımı ve Özellikleri

İş tatmini konusu, örgütsel araştırmaların özellikle son 40-50 yıldır üzerinde durduğu önemli konulardan birisidir (Lund, 2003: 221). Çünkü bir örgütün başarılı olabilmesi iş görenlerin verimlilikleri ve işlerinden duydukları tatminle mümkün olabilmektedir. İş tatmini; işin kendisinden duyulan tatmin, ücretten duyulan tatmin, terfi sistemlerinden duyulan tatmin, çalışma arkadaşlarından duyulan tatmin, yöneticilerden duyulan tatmin (Yüksel, 1990: 4) ve çalışma koşullarından duyulan tatmin olmak üzere farklılıklar gösterebilmektedir. İşin sahip olduğu özellikler ve işin niteliği, iş yaparken kullanılan araç, gereç ve materyallerin yeterliliği gibi unsurlar iş gören tatmininin sağlanmasında önemli faktörlerden birisidir. Ücret, bireyin bir işte çalışmasının en önemli nedenlerinden birisidir. Çünkü birey yaşamı için gerekli olan temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayacağı bir gelire sahip olmak ister (Carrel vd., 1989: 346).

İş tatmininin sonuçları iş görenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma başarısını ve verimliliğini, toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi açısından son derece önemlidir. İş tatmini sonuçları itibarıyla sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsal bir kavramdır. İş tatmini yüksek olan bireylerde genellikle verimliliği ve motivasyonu artırır. İş tatminsizliği ise verimlilikte düşüş, kendini işe verememek, moral düşüklüğü, hatalı üretimin ve iş kazalarının artması, işi yavaşlatma, dikkatsizlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu nedenle yüksek tatmin örgütsel anlamda olumlu sonuçlar ortaya koyduğu için yöneticiler tarafından arzu edilen ancak çok da kolay olmayan bir durumdur (Kök, 2006: 296). Yapılan araştırmaların bazıları iş tatmini ile yaşam tatmini arasında da yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre işten alınan tatmin ya da işten kazanılan tecrübe, bireyin çalışma dışındaki yaşamını başka bir ifadeyle yaşamının bütününe olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Genel olarak yaşam tatmini bireyin hem çalışma hem de çalışma dışındaki yaşamından aldığı tatmini ifade etmektedir (Keser, 2006: 207).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Denizli’de yer alıp tekstil sektöründe faaliyette bulunan aile işletmelerinde görev yapan aile üyeleriyle, aile dışındaki kişiler arasındaki iş tatmin düzeylerini araştırmaktır. Yöneticilerin iş tatminleri konusunda hangi faktörlerin daha önemli olduğunu belirlemek ve elde edilen bulgular ışığında bazı öneriler getirmektir. Araştırmanın tipi tanımlayıcı araştırmadır.

Çalışmada ele alınan hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

H₁: İş tatmini açısından aile üyeleri ile aile dışındaki kişiler arasında fark vardır.

H₂: İş tatmini açısından erkekler ve bayanlar arasında fark vardır.

H₃: İş tatmini açısından evli ve bekârlar arasında fark vardır.

H₄: Çocuğu olmayanlarla çocuklu aileler arasında fark vardır. Çocuklu ailelerin iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

H₅: Aile üyesi olanlarla aile dışından olan kişilerin iş tatmini genel soruları açısından aralarında farklılıklar vardır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Çalışanların iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen anketlerden birisi Minnesota İş Tatmin Ölçeği, 20 farklı iş boyutuna bağlı olarak bireysel iş tatminini ya da tatminsizliğini ölçmeye

çalışmaktadır. Bu ölçekte yer alan maddeler; iş boyutları, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, ilerleme, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, işletme politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden yararlanma, yapılan faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 55). Araştırmanın örneklemini Denizli’de faaliyette bulunan tekstil aile işletmelerinde çalışan aile üyeleriyle aile dışından olan yöneticiler oluşturmaktadır. Tesadüfi örneklem metoduyla yapılan anket dağıtımında, geri dönen ve değerlendirmeye uygun bulunan 150 anket formu SPSS 11.5 programına aktarıldıktan sonra verilerin analiz ve yorumları yapılmıştır. İş tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.95 olarak bulunmuştur. Araştırmada t testi, ANOVA, Mann-Whitney U kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmada cevaplayıcıların cinsiyet yaş, eğitim durumları, medeni durumları, görevleri gibi soruların yer aldığı demografik bulgular aşağıda belirtilmektedir.

Ankete cevap veren katılımcıların demografik bulguları: Katılımcıların %69-3’ü erkek, %30,7’si bayan olup aile üyesi oranı %44 ve aile dışı cevaplayıcı oranı %56’dır. Cevaplayıcıların önemli bir kısmı 31-40 yaş aralığında (%40) olup üniversite mezunları %55,3, lise mezunları %33,3 ve yüksek lisans/doktora yapanların oranı da %6’dır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin büyük çoğunluğu orta boy işletme (%44) grubunda yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %74,7’si evli, %33,3’nün çocuğu yok ve %52,7’sinin 1-2 çocuğu bulunmaktadır. Beş çocuk sahibi çok az (%6,7) kişi bulunmaktadır. Cevaplayıcıların çoğunluğunun çalışma yeri birinci (%44,7) yerken 4 ve daha fazla işyeri değiştirenlerin oranı %6,7 dir. Aile işletmesinde görev yapan aile üyesi olan ve olmayan kişilerin meslek tecrübelerine bakıldığında önemli bir farklılık gözükmemekle beraber 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan kişi oranı sadece %6,7 dir. Cevaplayıcıların büyük kısmı mesleklerini isteyerek seçmişlerdir. Çalışanların ev ve arabaya sahip olma durumlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun eve ve arabaya sahip oldukları görülmektedir.

4.2. İş Tatminine İlişkin Genel Sorulara İlişkin Verilen Cevaplar

Ankete cevap veren katılımcıların iş tatmini genel sorularına verdikleri cevapların bulguları: Araştırmaya katılan aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan yöneticilerin işe gidip gelirken sorun yaşayıp yaşamadıklarına bakıldığında, %73,3’ünün günlük yaşamadığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin %50’sinin meslektaşlarından destek aldığı, kazançlarından genel itibarıyla (%87) memnun oldukları, iş hayatı içinde kullanılan materyal ve malzemelerin yeterli olduğunu (%69) ve çalışma hayatından büyük mutluluk (%64) duydukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerden önemli derecede memnun (%95) oldukları, mesleklerini kendilerinin seçtikleri (%71,3), mesleklerini sık sık bırakmayı düşünenlerin oranının sadece (%8) olduğu, işyerinde personelin yeterli olduğu ve haftalık çalışma sürelerinin yoğun olduğu görülmektedir. Cevaplayıcılar çalışma arkadaşlarından büyük oranda memnunken işyeri konusunda da %96 oranında memnundurlar. Bu kısımdaki genel sorulardan anlaşıldığı gibi, yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur.

4.3. İstatistiksel Analizler

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla t testi, ANOVA ve Mann-Whitney U analizlerinden faydalanılmıştır. Hipotez bulguları aşağıda belirtilmiştir.

H1: İş tatmini açısından aile üyeleri ile aile dışındaki kişiler arasında fark vardır.

Tablo 1: İş Tatmini Ortalamaları Açısından Aile Üyeleri ve Aile Dışındaki Yöneticiler Arasındaki Bağımsız İki Örneklem t Testi Bulguları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Varyanslar eşit	2.373	.126	5.719	148	.000
Varyanslar eşit değil			5.839	147.294	.000

İş tatmini ölçeği açısından aile üyesi olanlarla aileden olmayan kişiler arasında fark vardır. Aile üyelerinin iş tatmini ortalamaları (Art. Ort.=4,08, SS=,647) ve aile üyesi olmayanların ise (Art. Ort =3,40, SS=,770) dir. Yapılan t-testinin analizi sonucu elde edilen p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için (p = 0,000) H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda aile üyesi yöneticiler ile aile üyesi

olmayan yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Aile işletmesinde işletme sahibi olan aile üyelerinin iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

H2: İş tatmini açısından erkekler ve bayanlar arasında fark vardır.

Tablo 2: İş Tatmini Açısından Erkekler ve Bayanlar Arasındaki t Testi Bulguları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Varyanslar eşit	3.423	.066	2.254	148	.026
Varyanslar eşit değil			2.062	71.100	.043

İş tatmini ölçeği açısından erkeklerle bayanlar arasındaki aritmetik ortalamalara bakıldığında erkeklerin daha fazla iş tatmini duydukları görülmektedir. Erkeklerin ortalamaları (Art. Ort =3,80, SS=,719) ve bayanların aritmetik ortalamaları ise (Art. Ort =3,48, SS=,907) dir. Yapılan t-testi sonucu elde edilen p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için ($p = 0,026$) H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda erkeklerle bayanlar açısından iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Erkeklerin iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Bunun bir nedeni bayanların hem iş hayatı içinde hem de ailede üstlendikleri ağır rol olabilir.

H3: İş tatmini açısından evli ve bekârlar arasında fark vardır.

İş tatmini araştırmalarında genel itibarıyla evli kişilerin bekârlardan daha fazla iş tatmini duydukları belirtilmektedir. Bu araştırmada ise evli bekârların aritmetik ortalamaları arasında biraz fark olmasına rağmen aralarında fark anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3: İş Tatmini Açısından Evli ve Bekârlar Arasındaki t Testi Bulguları

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Varyanslar eşit	1,880	,172	1,619	145	,108
Varyanslar eşit değil			1,525	52,035	,133

İş tatmini ölçeği açısından erkeklerin ortalamaları (Art. Ort =3,75, SS=,769) ve bekârların aritmetik ortalamaları ise (Art. Ort =3,51, SS=,862) dir. Yapılan t-testi sonucu elde edilen p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük ($p=0,17$) olduğundan H_3 hipotezi ret edilmiştir.

H4: İş Tatmini Açısından Çocuklu Ailelerle Çocuksuz Aileler Arasında Fark Vardır.

İş tatmini açısından çocuklu ailelerle çocuğu olmayan aileler arasında farklılıklar gözlemlenmektedir. Çocuklu ailelerin genel olarak iş tatminleri daha yüksek olarak bulunmaktadır. Bu çalışmada ankete cevap veren 150 kişinin 35 kişisi bekar ve 3 kişi de ayrılmış olduğu için çocuklu ailelerle çocuksuz aileler arasındaki farkın anlaşılması için yapılan ANOVA testine ve deskriptif analize dahil edilmemişlerdir. Ayrıca evli olup da 5 çocuktan fazla çocuğu olan iki kişi de gruplar arasında dengesizlik olacağı nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Evli olan 110 kişinin aritmetik ortalamaları aşağıda verilmektedir.

Tablo 4: İş Tatmini Açısından Çocuklu Ailelerle Çocuksuz Aileler Arasındaki Aritmetik Ortalamalar

	N	Art. Ort.	SS
Çocuksuz aileler	20	3,5875	,55580
1-2 çocuklu	71	3,7197	,82143
2-4çocuklu	19	4,0658	,92931
Toplam	110	3,7555	,80783

Bu araştırmada çocuksuz ailelerin iş tatmin düzeyleri (Art. Ort =3,58, SS=,555) ve 1-2 çocuklu ailelerin (Art. Ort =3,71, SS=,821) ve 2-4 çocuklu ailelerin iş tatmini ortalamaları ise (Art. Ort =4,06, SS=,929) dir. Görüldüğü üzere aritmetik ortalamalar açısından grupların iş tatmin düzeylerine bakıldığında çok çocuklu olan ailelerin iş tatminleri en yüksek olarak görülmektedir. Aşağıdaki tabloda ise Hipotez testi bulguları gösterilmektedir.

Tablo 5: İş Tatmini Açısından Çocuklu Ailelerle Çocuksuz Aileler Arasındaki ANOVA Bulguları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar arası	2,485	2	1,242	1,936	,149
Grup içi	68,647	107	,642		
Toplam	71,132	109			

Yapılan ANOVA testi sonucu elde edilen p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için ($p = 0,14$) H_4 hipotezi ret edilmiştir.

H₅: Aile üyesi olanlarla aile dışından olan kişilerin iş tatmini genel soruları açısından aralarında farklılıklar vardır.

İş tatminine ilişkin genel sorular açısından aile işletmelerinde görev yapan aile üyeleriyle aile dışındaki kişiler arasındaki farkların olup olmadığına bakmak için non-parametrik testlerden olan ve iki bağımsız örneklemi test etmeye yarayan Mann-Whitney U (MW-U) testi analiz bulguları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 6: Aile Üyesi Olanlarla Aile Dışından Olan Kişilerin İş Tatmini Genel Soruları Açısından Aralarında Fark Bulunan Soruların Ortalamaları

	AİLE	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İşe giderken güçlük çekme	aile içi	66	86,23	5691,00
	aile dışı	84	67,07	5634,00
Mesleği bırakmayı düşünme	aile içi	66	83,05	5481,00
	aile dışı	84	69,57	5844,00
Kazancın yeterliliği	aile içi	66	55,48	3662,00
	aile dışı	84	91,23	7663,00
Materyal yeterliliği	aile içi	66	67,28	4440,50
	aile dışı	84	81,96	6884,50
Çalışma hayatındaki mutluluk	aile içi	66	66,25	4372,50
	aile dışı	84	82,77	6952,50
İşyeri hakkında genel kanaat	aile içi	66	66,17	4367,00
	aile dışı	84	82,83	6958,00

Aile işletmelerinde çalışan aile üyesi kişiler ile aile üyesi olmayan kişilerin iş tatminiyle ilgili olan genel sorulara verdikleri cevaplar Mann-Whitney U testiyle analize tabi tutulmuş ve gruplar arasında “işe giderken güçlük çekme, mesleği bırakmayı düşünme, kazancın yeterliliği, çalışma hayatından mutluluk duyma ve işyeri hakkında genel kanaatleri” açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durumda H_5 kabul edilmiştir.

Tablo 7: Aile Üyesi Olanlarla Aile Dışından Olan Kişilerin İş Tatmini Genel Soruları Açısından Mann-Whitney U Bulguları

	İşe giderken güçlük çekme	Mesleği bırakmayı düşünme	Kazancın yeterliliği	Materyal yeterliliği	Çalışma hayatındaki mutluluk	İşyeri hakkında genel kanaat
Mann-Whitney U	2064,000	2274,000	1451,000	2229,500	2161,500	2156,000
Wilcoxon W	5634,000	5844,000	3662,000	4440,500	4372,500	4367,000
Z	-3,465	-2,156	-5,487	-2,549	-2,718	-2,936
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,031	,000	,011	,007	,003

Aile üyesi olan yöneticiler, aile üyesi olmayan yöneticilere göre işe giderken daha fazla güçlük çektikleri ve daha sık mesleklerini bırakmayı düşündükleri görülmektedir. Kazancın yeterliliği konusunda aile üyesi olan yöneticilerin aldığı puan daha düşüktür. Bu durumda aile üyeleri kazançlarını pek yeterli görmemektedirler. Aile içinde yer alan yöneticiler işyerindeki materyalleri yeterli görürken çalışma hayatlarından daha fazla mutluluk (1: çok mutlu, 2: Kısmen mutlu ve 3:Hiç mutlu değil) duymaktadırlar. Gruplar işyeri hakkındaki genel kanaat açısından karşılaştırıldığında, aile üyeleri işyerinde bulunmaktan daha fazla memnuniyet (1 puan çok memnun, 2: Kısmen memnun,3: Hiç memnun değil) duymaktadırlar.

İş tatmini genel soruları içerisinde yer alan “mesleği seçme nedeni, meslektaşlardan destek alma durumu, çalışan sayısı yeterliliği düşüncesi, haftalık çalışma süresi yoğunluğu, çalışma arkadaşlarından memnuniyet ve yöneticiler açısından memnuniyet” faktörleri açısından aile üyeleriyle aile dışındaki kişiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

SONUÇ

İşlerinden tatmin olmayan kişilerde fiziksel ve ruhsal pek çok değişik rahatsızlıklar görülebilmektedir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin iş verimliliğinde düşmeler görülmekte ve kişinin potansiyelinden azami derecede yararlanmak mümkün olamamaktadır.

Bu çalışmada, Aile işletmelerinde görev yapan aile üyeleriyle aileden olmayan yöneticilerin iş tatmin düzeylerine ilişkin bir araştırma yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Aile üyesi olan kişilerin iş tatmin düzeyleri daha yüksek olarak bulunmuştur. Erkeklerle bayanlar açısından İstatiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş ve erkeklerin iş tatmin seviyeleri daha yüksek olarak bulunmuştur. Evli olanlarla bekârların iş tatminleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çocuklu olan ailelerle az çocuklu ve çok çocuklu aileler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İş tatminiyle ilgili olarak hazırlanan genel sorular açısından aile üyeleriyle aile dışındaki çalışanlar arasında; işe giderken güçlük çekme, mesleği bırakmayı düşünme, kazancın yeterliliği, çalışma hayatından mutluluk duyma ve işyeri hakkında genel kanaatleri” açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu çalışma ile Denizli’deki aile işletmesi olan tekstil işletmelerinde çalışan yöneticilerin tamamı için bir genelleme yapmak zor olmakla birlikte daha kapsamlı araştırmalara ışık tutacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Barutçu, E. (2005). “Genç Yöneticilerle Eski Yöneticiler Arasındaki Kuşak Çatışması: KOBİ’lerin Verimliliğinde Etkili Olan Önemli Bir Aile Sorunu”, 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, 02-03 Aralık.
- Carrel, M. R., Kuzmitz, F.E. ve Elbert, N. F. (1989). *Personnel-Human Resource Management*, Merril Publishing Company, London.
- Çelik,A., Göksu,N., Bilginer,M. ve Fettahhoğlu,Ö. (1997). *Yeni Stratejiler Karşısındaki KOBİ’ler*, Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası Yayın No:3.
- Ergeneli A. ve Eryiğit M., (2001). “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, *Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2).
- Keser, A. (2006).*Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kök, S. B. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(1).
- Lund, D.B. (2003). “Organizational Culture and Job Satisfaction”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 8(3): 219-236.
- Şimşek, M. Ş. (2005); *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.
- Yüksel, Ö. (1990); *Personel Organizasyonu*, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ankara.

ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Serkan BAYRAKTAROĞLU
Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
serkanb@sakarya.edu.tr

Muammer MESCI
Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
muammermesci@duzce.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasında ne yönde bir ilişkinin olduğunu belirlemektir. Ayrıca çalışmada, akademik ve idari işgörenin demografik özelliklerinin, psikolojik sözleşme ile iş tatminine ilişkin tutum önermelerinde bir farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Araştırmanın verileri nicel araştırma yönteminde çok sık kullanılan anket tekniği ile elde edilmiş ve SPSS 16 programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın verileri bir yükseköğretim'de çalışan akademik ve idari işgörenden elde edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, işgönlerin eğitim durumu, pozisyonuna (akademik ve idari), cinsiyet ve kurumda çalışma süresi ile tutum ifadelerine ilişkin görüşlerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile iş tatminsizliği arasında pozitif ve zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ile iş tatmini boyutları arasında yapılan analiz sonucunda, işlevsel sözleşme boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında önemli bir ilişki bulunmazken, ilişkisel sözleşme boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında ise pozitif yönde korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, İş Tatmini, Üniversite

1. GİRİŞ

Günümüz iş çevresi hızlı bir değişim süreci içerisinde. Bu değişim sürecinde örgütlerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmeleri için çalışanlarına değer vermeleri ve uygun çalışma koşulları oluşturmalarıdır. Örgütlerin belirlemiş oldukları amaçlara ulaşabilmeleri ve çalışanların iş tatminlerinin sağlanabilmeleri için etkili iletişim faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir. Psikolojik sözleşme, hem çalışanların iş tatminini sağlama hem de örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerini olanak sağlama açısından çok önem taşımaktadır. Raja ve arkadaşlarına (2004) göre psikolojik sözleşme, çalışanların tutumlarını etkileyen anahtar bir faktördür. Çünkü örgüt çalışanlarına iyi davrandığında, çalışanlar örgütün faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmelerine katkıda bulunacaklardır (Lee ve Liu, 2009). Kısaca psikolojik sözleşmeyi, çalışanların işverenlerinden algıladığı vaatler ile işverenlerin de çalışanlardan algıladığı vaatlerin karşılıklı bir noktada birleşmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Mimaroglu, 2008; Suazo ve, 2008; Tükeltürk ve diğerleri, 2009).

Bu çalışmada, örgütlerde psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasında ne yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmektedir. Bu bağlamda, çalışmada psikolojik sözleşme ve iş tatmini kavramlarına yer verilmiş ve literatürde konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalardan kısaca bahsedilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise elde edilen veriler sonuçlar irdelenmiş ve öneriler de bulunulmuştur.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Psikolojik sözleşmenin temel dayanağı, bireyler ile örgüt arasındaki bağımlılığa dayanan bir ilişkinin var olmasıdır (Yenişeri ve Yücel, 2009). Örgütlerde çalışanların, çalıştıkları örgütten bir takım beklentileri ve istekleri vardır. Bu beklentiler ve istekler bir kısmı yazılı iş sözleşmesinde bulunmakla beraber bir kısmı da yazılı olmayan sadece beklenti ve bireysel etkinliği içermektedir. Aynı şekilde örgütün de, çalışanından beklediği ancak yine yazılı halde olmayan bir takım beklentileri ve istekleri bulunmaktadır (Katrnlı ve diğerleri, 2009). İşte bu nokta, psikolojik sözleşme, çalışanların ve örgütlerin beklenti ve isteklerinin yazılı olmayan fakat varlığı hissedilen ve her iki tarafın da karşılıklı olarak bir noktada birleşmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Lee ve Liu, 2009; Newton ve diğerleri, 2008; Cutchet,

2008). Örgütlerde psikolojik sözleşme iki farklı şekilde yapılmaktadır. Bunlar, uyum ve dönüşüm şeklindedir. Uyum, birtakım değişikliklere, ikamelere, genişleme ve daralmalara (performans kriterleri, ödeme planları, çalışma düzeni... vb.) gibi sözleşmenin özüne odaklanmaktadır. Dönüşümde ise, sözleşmede radikal değişikliklere (kısa dönemli mali hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa dönemli istihdama... vb.) gidilerek örgütün yapısında meydana gelen değişimlerdir (Aslan ve Ulaş, 2004).

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Oshagbemi, (2000) göre iş tatmini, işgörenlerin kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkan duygusal cevap şeklinde tanımlanmaktadır. Öte yandan Theodossiou ve Zangelidis (2008) iş tatmini, çalışanlar için önemli bir performans göstergesidir. Yazarlar iş tatminini çalışanların performansları ve verimliliği artırmada önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadırlar. İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; çalışanın beklentileri, çalışanın kişiliği, çalışanın iş tecrübesi, çalışanın sosyal kişiliği, çalışanın hizmet süresi, çalışanın eğitim düzeyi şeklinde sıralanabilmektedir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörler şeklinde belirlenebilmektedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004).

4. KONUYA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ÇALIŞMALAR

Son yıllarda, organizasyonel davranış konuları içerisinde, psikolojik sözleşme çalışmalarının “popüler ve ilgi çekici olarak” yer aldığı görülmektedir (DelCampo ve Blanco, 2008). Psikolojik sözleşmeye ilişkin olarak literatürde sınırlı olsa da yayınlanmış bazı çalışmalar vardır. Örneğin, Cutcher (2008) çalışanların davranışları, psikolojik sözleşme ve stratejik müşteri ilişkileri arasında bir ilişkinin olup olmadığına ilişkin bir örnek olay çalışması yapmıştır. Çalışma sonucunda, hizmet endüstrisinde çalışan işgörenlerin özellikleri ile müşteriye sunulan hizmetlerin standartlarını geliştirebilmek için çok iyi bir anlayışa sahip olması gerektiği tespit etmiştir. O'Donohue ve Wickham (2008) rekabet iş-pazar durumlarında psikolojik sözleşmenin yönetilmesine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, rekabet iş-pazar durumlarında psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde yönetilmesi için işgörenlerin ilişkilerinde kabul ettikleri faydalar kadar, kara dayanan maliyet anlayışının da detaylı olarak ele alınması gerektiği belirtmişlerdir. Zhao ve Chen (2008) psikolojik sözleşme, personel kişilik seçimi, birliktelik ve bireyselliğin kişilerin kültürel değerler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. DelCampo (2007) ise psikolojik sözleşme'nin ölçülmesi, kavramı ve anlayışı üzerine ampirik bir incelemede bulunmuştur.

Psikolojik sözleşmeye ilişkin ülkemizde yapılan çalışmalarda vardır. Örneğin, Mimaroglu (2008) psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkilerine yönelik olarak bir incelemede bulunmuştur. Çalışma sonucunda, işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, beklentileri yerine getirilen bireylerin tatmin olması dolaylı olarak psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Demiral, (2008) örgütlerin ve çalışanların karşılıklı olarak üzerlerine düşen görevleri yerine getirdiklerinde, hem psikolojik sözleşmenin yapısını olumlu yönde etkileyecek hem de örgüt ve birey açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkacağını belirtmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, psikolojik sözleşmenin örgütlerde çalışan işgörenin iş tatminine ne yönde etkilediğini belirlemektir. Ayrıca, örgütte çalışan işgörenin özelliklerinin, iş tatmini ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik olarak, algılamalarında bir farklılık olup olmadığı incelenecektir. Araştırma amaçlarına ulaşabilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, lisans eğitimi veren bir turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulunda çalışan akademik ve idari işgören olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya konu olan turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulunda çalışan akademik ve idari işgörenin sayısı 39 dur. Bu nedenle evrenin büyüklüğü 39 çalışan olarak kabul edilmiştir. Bu rakam ulaşılabilir bir büyüklükte olduğu için ayrıca bir örneklem yönteminin kullanılmasına gerek kalmadan tam sayım yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda yapılan literatür incelemesi sonrasında iş tatmini ilişkin ifadeleri Eker (2006) ve psikolojik sözleşmeye ilişkin ifadeleri ise Mimaroglu (2008)'nin yapmış oldukları lisansüstü tez çalışmalarından yararlanılarak anket formu

oluşturulmuştur. Geliştirilen bu soru formuna konunun uzmanı iki kişinin (birisi akademisyen diğeri danışman olmak üzere) görüşleri alınarak son şekli verilmiştir. Anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almakta; ikinci bölümde iş tatminine ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almakta ve beşli likert ölçeğini içermektedir. Üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Soru formunun oluşturulduktan sonra ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama 15 Ekim 2009 ve 18 Ekim 2009 tarihleri arasında 8 akademik ve 7 idari işgören olmak üzere 15 kişiye uygulanmıştır. Anket formu uygulaturken öncelikle konu hakkında bilgi verilmiş sonrasında formu kişiye bırakılmış ve belli bir süre sonra toplanmıştır. Daha sonra toplanan anket formundan elde edilen verilerin güvenilirliği ölçülerek ön uygulamada elde edilen verilerin Cronbach alpha değeri 0,75 olarak hesaplanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'nin (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Sonrasında anket formları kurumda çalışan bütün işgörene (39) uygulanmıştır. Elde edilen verilerden demografik olanlarının analizi için yüzde ve frekans gibi tanımlayıcı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Demografik farklılıklarının, belirlenen psikolojik sözleşme-iş tatmini farklılık olup olmadığını anlamak için ise Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U analiz teknikleri ile istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu analiz tekniklerinin kullanmasının nedeni ise, verileri normal dağılımdan gelmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Öte yandan, psikolojik sözleşme boyutları ile iş tatmini boyutları arasında ilişkiyi belirlemek için çapraz tablolardan yararlanılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA

Dağıtılan toplam 39 anket formundan 37 tanesinin geri dönüşümü sağlanmıştır. Bu sayı araştırma evreninin %95'ni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenin demografik sorulara ilişkin veriler, frekans ve yüzde analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye ilişkin bulgular; İşgörenin eğitim durumları incelendiğinde, 2 işgörenin (%5,4) ortaokul; 4 işgörenin (%10,8) lise; 3 işgörenin (%8,1) önlisans; 11 işgörenin (%29,7) lisans; 17 işgörenin ise (%45,9) lisansüstü eğitim gördüğü belirlenmiştir. İşgörenin yaş gurupları incelendiğinde, 5 işgörenin (%13,5) 18-24 yaş gurubu arasında; 18 işgörenin (%48,6) 25-34 yaş grubu arasında; 11 işgörenin (%29,7) 35-44 yaş gurubu arasında; 3 işgörenin ise (%8,1) 45-54 yaş gurubu arasında olduğu görülmektedir. İşgörenin kurumdaki pozisyonuna bakıldığında, 23 işgörenin (%62,2) akademik personel; 14 işgörenin ise (%37,8) idari personel olarak çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete cevap veren işgörenin, kurumda ne kadar süredir çalıştığına yönelik soru analiz edildiğinde; 10 işgörenin (%27,0) 1 yıldan az; 9 işgörenin (%24,3) 1-3 yıl arasında; 7 işgörenin (%18,9) 4-7 yıl arasında; 5 işgörenin (%13,5) 8-11 yıl arasında; 6 işgörenin ise (%16,2) 12 yıl ve üzeri arasında bu kurumda çalıştıkları belirlenmiştir. Kurumda çalışan işgörenin demografik özelliklerinin, iş tatmini ile psikolojik sözleşmeye ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda işgörenin demografik özelliklerinden “cinsiyet” ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin olarak Mann Whitney U analizi yapılmıştır. Analizde sign değerlerinin 0,05’ ten küçük olması, işgörenin, tutum ifadelerine ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre, işgörenin “bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum(0,10)”, tutum ifadesi ile işgörenin cinsiyeti arasında farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Kısaca işgörenin demografik özelliklerinden cinsiyetlerine göre “bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum” tutum ifadesini aynı kanaatlere sahip olmadıklarını belirlenmiştir.

İşgörenlerin pozisyonu ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin Mann Whitney U analizi yapılmıştır. Analizde sign değerlerinin 0,05’ ten küçük olması, işgörenin, tutum ifadelerine ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre, işgörenin tutum ifadelerine ilişkin olarak, “Bu işi sadece para için yapıyorum (,033)”, “Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim(,004)”, “Hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum(,030)”, “Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum(,015)”, “İşe sadece işimi yapmak için geliyorum(,006)”, “Bu kuruma bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır(,010)”, “Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkanım vardır(,039)”, “Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir(,001)” ve “Bu kurumda sonuna kadar çalışırım(,004)” tutum önermeleri ile işgörenin demografik özelliklerinden pozisyonu(akademik-idari) arasında farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

İşgörenlerin eğitim ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Analizde sign değerlerinin 0,05’ ten küçük olması, işgörenin, tutum ifadelerine

ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre, işgörenin tutum ifadelerine ilişkin olarak, “Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum(,032)”, “Bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum(,018)”, ve “Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir(,006)” önermeleri ile işgörenlerin eğitimi arasında işgörenin farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Analizin sonucunda medyanların 4 olması özellikle katılımcılardan eğitim düzeyi ön lisansa sahip olan işgörenin farklı düşündüklerini göstermektedir.

İşgörenin kurumda çalışma süresi ile tutum önermeleri arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin Kruskal-Wallis analizi yapılmıştır. Analizde sign değerlerinin 0,05’ ten küçük olması, işgörenin, tutum ifadelerine ilişkin farklı kanaatlere sahip olduklarını göstermektedir. Tablo 5’de işgörenin tutum ifadelerine ilişkin olarak, “Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum(,012)” ve “İşimi pek keyifli bulmuyorum(,039)” önermeleri ile kurumda çalışma süresi arasında işgörenin farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Analizin sonucunda medyanların 4 olması katılımcılardan özellikle kurumda çalışma süresi 8-11 yıl arasında olan işgörenin farklı düşündüklerini belirlenmiştir.

Çalışmada psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından işlevsel ve ilişkisel sözleşme boyutlarının iş tatminsizliğine ve iş tatminine etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu analizi gerçekleştirebilmek çapraz (kontenjans) tablolardan yararlanılmıştır. Bu analizde etkileyen değişken bağımsız, etkilenen değişken ise bağımlıdır. Bu çalışmada, psikolojik sözleşmenin **işlevsel ve ilişkisel boyutları** bağımsız değişkenler, **iş tatminsizliğine ve iş tatminine** ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Sıralama ölçekli değişkenler arasında ilişki ölçülürken, kullanılan ilişki ölçütleri vardır. Bu ölçütlerden bazıları; Somer d, Kendall Tau b, Kendall Tau c, Gamma ve Spearman korelasyon katsayılarıdır. Sıralan bu ölçütler genel olarak, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçmek amacıyla kullanılır. Analiz sonucunda ortaya çıkan katsayı -1 ile 1 arasında değer alır. Katsayı 1 ise pozitif yönlü tam ilişki, -1 negatif yönlü tam ilişki söz konusudur (Özdamar, 2003). Bu bağlamda çalışma analizi yapılırken, psikolojik sözleşmenin **işlevsel ve ilişkisel boyutlarının iş tatminsizliğine ve iş tatminine** etkisinin olup olmadığını belirlemek için ilişki ölçütlerinden yararlanılmıştır. Analizler %5 anlamlılık düzeyine göre yapılmıştır. Bu sebeple değerlendirmeler, sign değeri 0,05’ten küçükse “farklılık var”, sign değeri 0,05’ten büyükse “farklılık yok” biçimindedir.

Tablo 1. Psikolojik Sözleşmenin İlişkisel Boyutu ve İş Tatminsizliği Arasındaki İlişki

İlişki ölçütleri	Katsayılar	Anlamlılık
Somer d	0,316	0,005
Kendall Tau b	0,316	0,005
Kendall Tau c	0,238	0,005
Gamma	0,550	0,005
Spearman korelasyon katsayısı	0,359	0,029
Geometrik Ortalama(G.O)	0,356	

Tablo 1’e göre, yapılan ilişki ölçülerinin anlamlılık(sign) değerleri 0,05’ten küçük çıktığı için iş tatminsizliğinin psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutundan bağımsız olmadığına(psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun iş tatminsizliğini etkilediğine) karar verilmiştir($p=0,005$ ve $p=0,029 < 0,05$). İlişki katsayıları da psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile iş tatminsizliği arasında doğru yönlü (pozitif) ve zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (G.O=0,356).

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi(şiddeti) korelasyon ile belirlenir. Korelasyon katsayısı r sembolü ile gösterilir, $r=0$ olduğunda, X ve Y arasında korelasyon(ilişki)yokken, $r=1$ veya 1 değerine yaklaştığında pozitif korelasyon(ilişki) olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2003). Gruplara (boyutlar) ayırarak yaptığımız korelasyon analizinde, veriler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi ($p=0,01$ ve $p=0,05$) olarak ele alınmıştır. Analiz sonucunda, Pearson Correlation değeri $r = 0,802$ olduğundan İş Tatmini ile İş Tatminsizliği arasında yüksek dereceli pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. İşlevsel sözleşme boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında negatif yönde bir ilişki varken, ilişkisel sözleşme boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında ise pozitif yönde korelasyon olduğu belirlenmiştir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için en iyi, en kapasiteli çalışanları işletmeye çekebilmeli, yetenekli çalışanların iş tatminini sağlayabilmek için de kişisel gelişimleri konusunda olanaklar sağlayabilmeleri gerekmektedir. Örgütlerin, insan sermayesinin öneminin anlaşılması için insan

kaynakları stratejilerini ve uygulamalarını psikolojik sözleşme ışığında ele alıp anlamaya çalışmalıdırlar. Örgütler, çalışanları ciddiye almayan; beklentilerini, duygularını, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan, potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki samimiyetini ispatlayamayan örgütlerin uzun vadede kalıcı olabilmeleri mümkün olmayabilir (Mimaroğlu, 2008). Bu nedenlerden dolayı örgütler çalışanların beklentilerini karşılamayı ve kendi faaliyetlerini sürdürmede de maksimum verim sağlamaya çalışmaları gerekmektedir (Zhao ve Chen, 2008).

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sonucunda, kurumda çalışan işgönlerinin demografik özelliklerinin, iş tatmini ile psikolojik sözleşmeye ilişkin tutum önermelerinde bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda;

- işgönlerinin demografik özelliklerinden cinsiyet ile tutum önermeleri arasında farklı kanaatlere sahip oldukları,
- işgönlerinin demografik özelliklerinden pozisyonları (akademik-idari) ile tutum önermeleri ilişkin görüşlerinde aynı kanaatlere sahip olmadıkları,
- işgönlerinin almış oldukları eğitimleri ile tutum ifadelerine ilişkin görüşlerinde aynı kanaatlere sahip olmadıkları ve
- işgönlerinin demografik özelliklerinden kurumda çalışma süresi ile tutum önermelerine ilişkin farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

İlişki ölçütleri kullanılarak yapılan analiz sonucuna göre iş tatminsizliğinin psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutundan bağımsız olmadığına (psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun iş tatminsizliğini etkilediğine) karar verilmiştir. İlişki katsayıları da psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile iş tatminsizliği arasında doğru yönlü (pozitif) ve zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi sonucunda ise iş tatmini ile iş tatminsizliği arasında yüksek dereceli pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan işlemsel sözleşme boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki varken, ilişkisel sözleşme boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında ise pozitif yönde korelasyon olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları vardır. Öncelikle çalışma turizm eğitimi veren bir Yüksekokulu da yapılmıştır. Bu nedenle çalışma sonuçlarının genellenmesine engel teşkil edebilir. Diğer bir sınırlılık ise çalışmaya konu olan kurumda çalışan sadece akademik ve idari işgörenin seçilmiş olmasıdır. Öte yandan ileride yapılacak çalışmalar için bu çalışmaya benzer araştırmalar üniversite, genelini kapsayacak şekilde ya da kamu ve özel üniversitelerde karşılaştırmayı içeren araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ve iş tatminine etki eden faktörlerin neler olabileceğine ilişkin bir çalışmada yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara: Emek Ofset.
- Aslan, H. B. ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4 (1/2):102–114.
- Bakan İ. ve Büyükmeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7: 1–30.
- Cutcher, L. (2008), Service Sells: Exploring Connections Between Customer Service Strategy and the Psychological Contract, *Journal of Management and Organization*, 14 (2):116–126.
- DelCampo, G. R. ve Blancero, D. M. (2008). Perceptions of Psychological Contract Fairness of Hispanic Professionals. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15 (3): 300–315.
- DelCampo, R.G. (2007). Understanding the Psychological Contract: A Direction for the Future. *Management Research News*, 30 (6): 432–440.
- Demiral, Ö. (2008). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G. ve Çangarlı, G. B. (2009). Lider Üye Arasındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,21-23 Mayıs Eskişehir.
- Lee, H. W. ve Liu, C. H. (2009). The Relationship Among Achievement Motivation. Psychological Contract and Work Attitudes. *Social Behavior and Personality*, 37 (3): 321–328.
- Mimaroglu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Newton, K. S., Blanton, J. E. ve Will R. (2008). Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals: Effects of Their Psychological Contract. *Information Resources Management Journal*, 21(4): 27–48.
- Nunnally, C. J. (1957). *Psychometric Theory*, New York: MacGraw-Hill,
- O'Donohue W. ve Wickham, M. (2008). Managing the Psychological Contract in Competitive Labor-Market Conditions. *Journal of Global Business Issues*, 2 (2): 23–31.
- Oshagbemi, T., (2000). Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. *Women in Management Review* 15 (7): 331–343.
- Özdamar, Kazım. (2003). *SPSS İle Biyoistatistik*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Raja, U., Johns, G., ve Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3):360-367.
- Robinson, S.L. ve Rousseau, D.M. (1994). Violating the Psychological Contract: not the exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245–59.
- Suazo, M. M., Turnley, H. W. ve Mai-Dalton, R. R. (2008). Characteristics of the Supervisor Subordinate Relationship as Predictors of Psychological Contract Breach. *Journal of Managerial Issues*, 20 (3): 295-313.
- Theodossiou, I ve Zangelidis, A. (2008). Career Prospects and Tenure–Job Satisfaction Profiles: Evidence From Panel Data. *The Journal of Socio-Economics*, 38 (2009): 648–657.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, Ş. N. ve Güzel B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs Eskişehir.
- Yenişeri, T. ve Yücel, İ. (2009). Müşteri İlişkileri, Örgütsel Bağlılık, Plânlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış İle Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1): 137-157.
- Zhao, J ve Chen, L. (2008). Individualism, Collectivism, Selected Personality Traits, and Psychological Contract in Employment A Comparative Study. *Management Research News*, 31 (4): 289–304.

ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE LİDER-İZLEYİCİ ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ

Ahmet ERKUŞ
Kara Harp Okulu
aerkus@kho.edu.tr

Ünsal SİĞRİ
Kara Harp Okulu
usigri@kho.edu.tr

Melih ALTAY
Kara Harp Okulu
maltay@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının lider-izleyici etkileşimi ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ankara'da faaliyet gösteren yazılım firmalarında iş yaşamlarına devam eden 239 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin işbirlikçi çatışma yönetim tarzlarının lider-izleyici etkileşimi kalitesini ve çalışanların iş tatminini olumlu; ödün verme çatışma yönetim tarzlarının ise çalışanların iş tatmini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Lider-izleyici etkileşimi kalitesinin çatışma yönetim tarzları ile iş tatmini arasında aracılık rolünün bulunmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, çatışma yönetim tarzları, lider-izleyici etkileşimi, iş tatmini.

1. GİRİŞ

Günümüzde örgüt yönetiminde dikkati çeken konulardan birisi de çatışmaların yönetilmesidir. Çatışmaların etkin yönetilmesi sonucunda ortaya çıkacak olumsuzluklar asgari seviyeye indirilirken, olumlu yönlerin yüksek seviyeye çıkartılmasını mümkün olabilmektedir (Akkirman, 1998). Örgüt içi çatışmaların gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde önemli sonuçları bulunmaktadır. Bu çalışmada örgütsel düzeyde lider-izleyici etkileşimi, bireysel düzeyde ise iş tatmini inceleme altına alınmaktadır.

Lider-izleyici etkileşimi, geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak alternatif bir yaklaşımla liderlik sürecini, lider ve izleyiciler arasındaki ilişkilere dayandırmaktadır (Gerstner ve Day, 1997). Başka bir ifadeyle bu teori, liderin ve izleyicilerin karşılıklı olarak oluşturdukları etkileşimin niteliğine odaklanırken, özellikle liderlerin her bir izleyiciyle farklı ilişkiler kuracağı iddiasındadır. Benzer şekilde liderin benimsediği farklı çatışma yönetim tarzlarının, izleyicilerle kurduğu etkileşimin kalitesini etkileyeceği beklenebilir.

Bu bağlamda araştırmada yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile lider-izleyici etkileşimi arasındaki ilişkiler incelenirken, lider-izleyici etkileşiminin çatışma yönetim tarzları ile çalışanların iş tatmini arasındaki aracılık rolü araştırılmaktadır. Çalışmanın ilk aşamasında çatışma, çatışma yönetimi tarzları ile lider-izleyici etkileşimi konuları ele alınmakta; ikinci aşamada çatışma yönetim tarzları ile iş tatmini ve lider-izleyici etkileşimi arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Üçüncü ve son aşamada ise çatışma yönetim tarzlarının, lider-izleyici etkileşimi ve çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri bir araştırma ile çözümlenmeye çalışılmaktadır.

2. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

Toplumsal yaşamın doğal bir parçası olan çatışma, bireyler arası veya gruplar arası farklılığın sonucunda oluşur (Thomas, 1992). Örgüt içerisinde değer yargıları ile amaçların örtüşmemesi, kıt kaynakların paylaşımı, görev tahsisi eşitsizliği gibi sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlıklar çatışmaya zemin hazırlamaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Bunun yanında çatışma, bireyler arasındaki anlaşmazlık ve sorunların çözülememesi durumunda ya da taraflardan birinin çıkarlarının zarar gördüğünü/göreceğini algıladıkları zaman başlayan bir süreçtir (Thomas, 1992). Çatışma, genellikle örgütlere zarar verecek, düşmanlığı körükleyecek ve güvensizlik ortamına yol açacak bir etken olarak algılanır. Yine de çatışmanın, örgüte bazı durumlarda olumlu yönde katkılarının bulunduğu belirlenmiştir (Ohbuchi ve Suzuki, 2003). Bir başka deyişle çatışmanın çözülmesi yerine yönetilmesinin örgütsel etkinliğe katkıda bulunduğu görülmektedir. Çatışmayı çözmeye çalışırken amaç onu tamamen sonlandırmak veya azaltmaktır. Oysa çatışmaların yönetilmesinde böyle bir amaç öncelikli değildir. Bu

durumda çözüm kavramı sadece çatışmayı yönetirken seçilecek bir yol olarak algılanmalıdır (Rahim vd., 1992). Etkin bir yönetim için çatışmanın olumsuz yanları azaltılırken, faydalı kısımlarının kullanılması önemlidir. Örgüt içerisinde çatışmayı dengelemek ve tarafları kazan-kazan yaklaşımına yönlendirmek de etkinliği arttıracaktır (Akkirman, 1998).

Çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesinde genel olarak Rahim (1983) ve Thomas (1992) modellerinin kullanıldığı görülmektedir. Rahim modeline göre bütünleşme, ödün verme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma olmak üzere beş çatışma yönetim tarzı bulunmaktadır. Thomas (1992) ise çatışma yönetim tarzlarını beş boyut altında tanımlamakta ve bunları sırasıyla; rekabetçi, işbirlikçi, uzlaşma, kaçınma ve uyma davranışları olarak sınıflandırmaktadır.

Yukarıda belirtilen modeller çerçevesinde çatışma yönetim tarzları ile farklı değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Örneğin yöneticilerin cinsiyeti ve medeni durumları ile çatışma yönetim tarzları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmış ve cinsiyet değişkeni ile çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Kozan ve Ergin (1999) ise kültürel farklılıkların çatışma yönetimi üzerinde etkisinin olduğunu belirlemiştir. Kunaviktukul vd. (2000), çatışma yönetimi ile iş tatmini ve işe devam etme niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş, araştırma sonuçlarına göre çatışma yönetimi tarzları ile bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanında çatışma yönetim tarzlarının takım etkinliği üzerine etkisi olduğu, çatışma yönetim tarzları ile takım dayanışması arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür (Somech, 2008).

3. LİDER-İZLEYİCİ ETKİLEŞİMİ

Örgütlerde yapılan faaliyetlerin hepsinin “insan” unsuruna dayandığı göz önüne alındığında bireyler arasındaki ilişkilerin önemli olduğu bilinmektedir. İlişkilerin hangi faktörlerden etkilendiği ve sonuç olarak örgütsel çıktılara nasıl yansıdığı, her zaman araştırmalara konu olmuştur. Ancak liderlikle ilgili bugüne kadar yapılan araştırmalarda genellikle “liderin” ve “sahip olması gereken” özelliklerin incelendiği görülmektedir. Bu kapsamda liderin ya da astın kişilik özellikleri veya farklılıkları üzerinde durulmamış, liderin astlarına benzer şekilde davranmadığı ve ilişkilerin farklılık gösterdiği göz ardı edilmiştir (Zel, 2006).

Lider-izleyici etkileşimi de liderlikle ilgili geliştirilen kuramlardan bir tanesidir. Kuram, liderle izleyici arasındaki ikili ilişkiyi incelemektedir. Lider, bazı astlarıyla güven, sevgi ve karşılıklı saygıya dayalı yüksek kalitede olumlu ilişkiler kurarken; bazılarıyla ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede ve bazen olumsuz sayılabilecek ilişkiler yürütmektedir. Liderler astlarından bir kısmı ile daha samimi ilişkiler yaşarken diğerleri ile resmi bir etkileşim içerisine girerler (Tabak, 2005). Yaşanan karşılıklı bu ilişki lider-izleyici etkileşimi olarak tanımlanmaktadır.

Lider-izleyici etkileşim teorisinin boyutlarıyla ilgili bir çok kavramsallaştırma çalışması yapılmıştır. Schriesheim vd. (1999), teoriyi karşılıklı destek, güven, hoşlanma, dikkat, sadakat ve genişlik boyutlarında incelemiştir. Liden ve Maslyn (1998) ile Greguras ve Ford (2006) ise etki, sadakat, katkı ve profesyonellik boyutları ile teoriyi incelemiştir. Yüksek kaliteye sahip lider-izleyici etkileşimi; karşılıklı saygı, hoşlanma ve güvene dayalı bir ilişkiyi gerektirmektedir. Grup içindeki üyelerin, grup dışındaki üyelere göre iş doyumlarının daha fazla olduğunu buna karşın iş gücü devir oranının ise daha az olduğunu göstermektedir. Lider-izleyici etkileşimi ile astların tatmini, örgütsel bağlılık, rol belirginliği ve performans verimliliği arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Ayrıca lider-izleyici etkileşimi ile dönüştürücü liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğu, dönüştürücü liderlik ve lider-izleyici etkileşimi ile izleyicilerin iş bırakma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Nitekim lider-izleyici etkileşimi, işi bırakma niyetinin en güçlü göstergesi olduğu görülmüştür (Krishnan 2005). Graen vd. ise (1982) izleyicinin sadakatini arttırmak üzere, liderin astına yardım etmesi ve onu desteklemesinin, izleyicinin daha yüksek performansına neden olacağını ileri sürmüştür.

4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ, LİDER-İZLEYİCİ ETKİLEŞİMİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İş tatminine etki eden faktörlerden birisi de yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarıdır. Kunaviktukul (2000), hastanelerde yaptığı bir çalışmada uyma tarzı ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Diğer taraftan hükmetme tarzı ile iş tatmini arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca yoğun çatışma ortamında iş tatmin seviyesinin az olduğu

gözlemlenmiştir. Chan ve arkadaşları (2007) ise sadece işbirliğine yönelik tarzın iş tatminini arttırdığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde ülkemizde yapılan bir çalışmada iş doyumunun yüksek olduğu ortamda genellikle işbirliğine yönelik çatışma yönetim tarzlarının uygulandığı gözlemlenmiştir (Üngüren vd. , 2009).

İş tatmini seviyesini etkileyen diğer bir değişken ise lider-izleyici etkileşimidir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda lider-izleyici etkileşimi kalitesinin yüksek olmasının iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür (Wilhelm vd. , 1993; Liden ve Maslyn, 1998; Erdoğan vd., 2002).

Çatışma, çatışma yönetim tarzları ile lider-izleyici etkileşimi arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar incelendiğinde kaliteli bir lider-izleyici etkileşiminin örgüt içerisinde çatışmaları asgari seviyeye indirdiği belirtilmiştir (Vecchio vd., 2000). Başka bir çalışmada yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile lider-izleyici etkileşimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit ettiği görülmektedir (Green, 2008). Araştırmada en çok kullanılan tarzın işbirlikçi olduğu ve yüksek kaliteli bir ilişki ile örtüştüğü gözlemlenmiştir. Uzlaşma, en az kullanılan tarz olup düşük kaliteli ilişki ile örtüşmüştür. Rekabetçi ve kaçınma ise ters yönlü ilişkiye sahip olup düşük kaliteli ilişkiler ile sonuçlanmaktadır.

Görüldüğü üzere yazındaki çalışmalar incelendiğinde çatışma yönetim tarzlarının iş tatmini ve lider-izleyici etkileşimi kalitesini etkilemesi beklenmektedir. Bu çerçevede çalışmada aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H₁:Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile lider-izleyici etkileşimi düzeyi arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H₂: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları çalışanların iş tatmini seviyesini etkiler.

H₃: Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları çalışanların iş tatmini seviyesini etkilerken, lider-izleyici etkileşimi aracılık eder.

5. YÖNTEM

Örneklem:

Araştırmanın örneklemi Ankara'da faaliyet gösteren yazılım firmalarında iş yaşamlarına devam eden çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 239 çalışan katılmıştır. Katılımcıların ortalama yaşı 31 olup, % 44.8 kadın (N=107), %55.2'si (N=132) erkektir. Katılımcıların çalıştıkları iş yerindeki ortalama çalışma süreleri 4.9 yıl, ortalama iş tecrübeleri ise 8.1 yıldır.

Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır Bu kapsamda anketler, yöneticilerin dâhil olmadığı ve sadece çalışanlardan oluşan katılımcılara uygulanmıştır.

Çatışma Yönetim Tarzları: Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarını ölçmek üzere Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI-II) kullanılmıştır. Örgütsel çatışma envanteri 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçekle yöneticilerin beş adet çatışma yönetim tarzını (işbirlikçi, ödün verme, uzlaşma, rekabetçi ve geri çekilen) kullanma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. (Rahim, 1983; Rahim ve Magner, 1995). Ülkemizde birçok çalışmada kullanılan bu ölçek, Türkçeye Kozan ve İlter tarafından çevrilmiştir (Kozan ve İlter, 1994).

Lider-izleyici Etkileşimi: Lider-izleyici etkileşimini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen lider-izleyici etkileşimi (LMX-12) ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 12 madde ve dört boyut (duygulanım, sadakat, katkıda ve profesyonel saygı) bulunmaktadır. Araştırmada lider-izleyici etkileşimi kalitesi tek boyutta incelenmiştir.

İş Tatmini: Çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde üç maddelik bir ölçek (Babin ve Boles, 1996) kullanılmıştır. Her üç ölçekte cevapların alınmasında beşli Likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) ölçeğinden faydalanılmıştır.

6. BULGULAR

Elde edilen veriler SPSS 11 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları bağımsız değişkenler, lider-izleyici etkileşimi kalitesi ve çalışanları iş tatmini ise bağımlı değişkenler olarak modele dâhil edilmiştir.

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile lider-izleyici etkileşimi arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre R^2 değeri .62'dir ($F=92.86$, $p < .001$). Bu regresyon modelinde sadece işbirlikçi çatışma yönetim tarzı ($\beta = .79$, $p < .001$) ile lider-izleyici etkileşimi kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin işbirlikçi çatışma yönetim tarzı lider-izleyici etkileşimi kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

İkinci aşamada yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre R^2 değeri .9'dur ($F=6.38$, $p < .001$). Bu regresyon modelinde işbirlikçi çatışma yönetim tarzı ($\beta = .16$, $p < .05$) ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı, ödün verme çatışma yönetim tarzı ile iş tatmini arasında ise ($\beta = -.22$, $p < .001$) negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. H_2 hipotezi de kısmen kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin işbirlikçi çatışma yönetim tarzı iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında ödün verme çatışma yönetim tarzını daha az tercih eden yöneticilerin çalışanların iş tatmini olumlu yönde etkiledikleri belirlenmiştir.

Üçüncü ve son aşamada ise yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve lider-izleyici etkileşimi kalitesinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre R^2 değeri .8'dir ($F=4.94$, $p = < .001$). Bu regresyon modelinde sadece ödün verme çatışma yönetim tarzı ($\beta = -.25$, $p < .001$) ile iş tatmini arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda üçüncü hipotezi test etmek ve lider-izleyici etkileşimi kalitesinin, yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ile çalışanların iş tatmini arasındaki aracılık rolünü belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemle göre bir değişkeninin aracılık etkisinden söz edilebilmek için sırasıyla üç şartın var olması gerekmektedir. Bu kapsamda ilk şarta göre bağımsız değişken (yöneticilerin çatışma yönetim tarzları) aracı değişken (lider-izleyici etkileşimi kalitesi) üzerinde etkili olmalıdır. Analiz sonuçlarına göre sadece işbirlikçi çatışma yönetim tarzının etkili olduğu görülmektedir. İkinci aşamada bağımsız değişkenin (yöneticilerin çatışma yönetim tarzları) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerinde etkisine bakılmıştır. Bu aşamada işbirlikçi çatışma yönetim tarzı iş tatmini üzerinde etkili iken, ödün verme çatışma yönetim tarzının da çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. İşbirlikçi çatışma yönetim tarzının bu regresyon modelinde etkili olması aracılık rolü olabileceğine işaret etmektedir. Üçüncü ve son aşamada aracı değişken (lider-izleyici etkileşimi kalitesi) regresyon modeline dahil edilmiştir. Bu aşamada bağımsız değişkenin (yöneticilerin çatışma yönetim tarzları) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (lider-izleyici etkileşimi kalitesi) de bağımsız değişken (çatışma yönetim tarzları) üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığına bakılmıştır. İşbirlikçi çatışma yönetim tarzının iş tatmini üzerinde etkisi düşmüştür ve anlamsız olmuştur. Ancak, lider-izleyici etkileşimi kalitesinin de iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. H_3 hipotezi red edilmiştir, lider-izleyici etkileşimi kalitesinin aracılık rolü yoktur.

7. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, lider-izleyici etkileşimi kalitesi ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ankara'da faaliyet gösteren yazılım firmaları üzerinde yapılan araştırma sonucunda, yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarından işbirlikçi tarzın lider-izleyici etkileşimi kalitesini ve iş tatminini olumlu ancak ayrı ayrı etkilediği görülmüştür. Bunun yanında lider-izleyici etkileşimi kalitesinin aracılık rolünün bulunmadığı, yöneticilerin ödün verme yaklaşımlarının ise iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin rekabetçi ve geri çekilen çatışma yönetim tarzlarının iş tatmini ve lider-izleyici etkileşimi kalitesine herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak yöneticilerin çatışma yönetim tarzlarının lider-izleyici etkileşimi üzerinde kısmen bir etkisinin olduğu ve bunun büyük ölçüde işbirlikçi yaklaşımlardan kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Yazındaki araştırmalar incelendiğinde; Green'in (2008) çalışmasında çatışma yönetim tarzlarından işbirlikçi, uzlaşma ve ödün verme tarzı ile lider-izleyici etkileşimi arasında bir ilişkinin tespit edildiği görülmüştür. Buna karşın rekabetçi ile geri çekilme tarzlarının ise lider-izleyici etkileşimi kalitesi ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla büyük ölçüde uyumaktadır.

Bu çalışmanın, ülkemizde çatışma yönetim tarzları ile lider-izleyici etkileşimini bir arada inceleyen çalışmaların yok denecek kadar az olduğu dikkate alındığında, yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çatışma yönetim tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerde lider-izleyici

etkileşimi kalitesinin aracılık rolünün incelenmesi çalışmanın diğer dikkat çekici bir yönünü oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, *D. E. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2); 1–11.
- Babin B. J.ve Boles J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(1): 57–75.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Tactical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173-1182.
- Chan, K. W. , Huang, X. ve Ng, P. M. (2007). Managers' Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust, *Asia Pacific J. Manage*, 25: 277-295.
- Erdoğan, B. , Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2002). Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange, *Academy of Management Proceedings*: 1–6.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82 (6): 827–844.
- Graen, G. B. , Novak, M. ve Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30: 109–131.
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles Impact on relationship quality, *International Journal of Conflict Management*, 19 (2):92–111.
- Greguras, G. J. ve Ford, J. M. , (2006). An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 433–465.
- Kozan, M. K. ve Ergin, C. (1999). The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices, *The International Journal of Conflict Management*, 10(3): 249–267.
- Krishnan V. R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 10(1):14–21.
- Kunaviktukul, W. , Nuntasupawat, R. , Srisuphan, W. ve Booth, R. Z. (2000). Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay, and Turnover of Professional Nurses in Thailand, *Nursing and Health Sciences*, 2: 9–16.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 4 (1): 43–72.
- Ohbuchi, K. ve Suzuki, M. (2003). Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies in Organizational Settings, *The International Journal of Conflict Management*, 14 (1): 61–73.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, *Academy of Management Journal*, 26 (2): 368–376.
- Rahim, M. A. , Garrett J. E. ve Buntzman, G. F. (1992). Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organization, *Journal of Business Ethics*, 11: 423–432.
- Rahim, M.A. ve Magner, N.R. , 1995. Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups, *Journal of Applied Psychology*, 80 (1): 122-132.
- Schriesheim, C. A. , Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 10 (1): 63–113.

- Somech, A. (2008). Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness, *Educational Administration Quarterly*, 44 (3): 359–390.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi*, 1: 1–19.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Thomas, K. W. (1992). Conflicy and Conflict Management: Reflections and Update, *Journal of Organizational Behavior*, 13(3): 265–274.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27): 36–56.
- Vecchio, D. D. , Stanley, D., Sullivan, G. ve Winston, B. (2000). High-Quality Leader-Member Exchanges Minimize the Potential for Conflict in Organizations, *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 7(3):174-184.
- Wilhelm, C. C. , Herd, A. M. ve Steiner, D. D. (1993). Attributional Conflict Between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 14: 531–544.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

ÇALIŞAN NİTELİKLERİNİN, PSİKOLOJİK VE ORTAMSAL FAKTÖRLERİN İŞGÖRENLERİN TATMİN VE PERFORMANSLARINA ETKİLERİ

Tuna USLU

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.

İngilizce İşletme Bölümü

tunauslu@gmail.com

ÖZET

İş nitelikleri, güçlendirilme algısı, karakter özellikleri, pozitif (olumlu) örgütsel davranışlar ve ortamsal faktörlerin çalışanların tatmin ve performansları üzerindeki etkileri pek çok farklı çalışmada incelenmiştir. Ancak çeşitli yayınlarda iş niteliklerinin ve güçlendirmenin performans ve tatmin üzerindeki etkisi oldukça düşük seviyede çıkmıştır, bunun başlıca nedeni tatmin ve algılanan performans üzerinde farklı psikolojik ve ortamsal faktörlerin, şartlı ve ara değişkenlerin etkili olmasıdır. Fakat literatürde bu faktörlerin çoklu etkileri ile etkileşim etkilerini bir arada değerlendirip sonuçları karşılaştıran geniş çaplı çok az sayıda araştırma ve meta-kritik çalışmayla karşılaşmaktadır. Bu araştırmadaki amacımız, tatmin ve performansın farklı öncüllerini karşılaştırabilecek bir model ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: pozitif örgütsel davranışlar, iş nitelikleri, işe cezbolma (adlanmışlık), bireysel performans, tatmin

1. GİRİŞ VE KURAMSAL ALTYAPI

Çalışmamızın kuramsal altyapısı Sosyal Kimlik (Tajfel ve Turner, 1979) ve Sosyal Takas (Blau, 1964) kuramlarına dayanmaktadır. İş görenler yaptıkları işle kurdukları bağlantı doğrultusunda psikolojik bir tutum geliştirir ve davranış ortaya koyarlar. Aynı zamanda desteklendikleri sürece işlerinden aldıkları doyum artarken kendi niteliklerini ve kimliklerini de bu etkileşim aracılığıyla değerlendirir ve algılarlar. Araştırmamızdaki değişkenlerden olumlu örgütsel davranışlar; iyimserlik, umut, metanet, öz yeterlilik ve kişinin kendini iyi hissetmesi gibi pozitif boyutlarla tanımlanmaktadır (Özkalp, 2009). Ayrıca 1956 tarihinde kabul edilen Türk Ticaret Kanunu'nun 20. madde ikinci fıkrasında aynen "Her tacirin, ticaretine ait bütün faaliyetlerinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmesi lazımdır" denilmektedir. Bu kapsamda basiret de pozitif örgütsel davranışlar içinde değerlendirilmelidir. Diğer bağımsız değişkenimiz olan işin nitelikleri ise beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, özerklik, yetkinlik, geri bildirim, görevin önemi ve anlamı gibi faktörlerden oluşmaktadır (Sims vd., 1976; Hackman ve Oldham, 1980). Çalışanların mizaç ve psikolojik durumu, yapılan işin niteliklerine uygunluk, örgütün ve liderin personele yaklaşımı çalışanların psikolojileri ve kendileri ile ilgili algıladıkları performans düzeylerini etkilemektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Literatürde, çalışanların iş nitelikleri ve personel güçlendirmenin, bireysel ve örgütsel pek çok değişkenin öncülü olduğu görülmektedir. İş nitelikleri yaklaşımı (Hackman ve Oldham, 1980), çalışanın içsel motivasyonunu, performansını ve iş tatminini artıracak temel koşulları kapsar. İş doyumunu üzerinde görev çeşitliliği ve anlamı, olumlu etki yaratırken geri bildirim, görevin önemi ve işte özerkliğe sahip olma faktörlerinin etkisi bulunamamıştır (Baker, 2004). İşte özerk olmanın ise, çalışanın bilişsel yetenekleri, iş ile alakalı becerileri ve rol genişliği üzerinde etkili olarak iş performansını artırdığı ortaya koyulmuştur (Morgeson ve diğerleri, 2005). Güçlendirilen çalışanların daha az güçlendirilenlere göre daha yüksek performansa sahip olduğu, güçlendirme algısı ile performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Sigler ve Pearson, 2000). Destekleyici bir örgüt, personeli arasında ve çalışanları ile arasında bağ kurar (Malatesta ve Tetrick, 1996), çalışanların çabasını artırmakta etkili olur (Stamper, 2002). Desteklenen yöneticiler de örgütün parçası ve aynı zamanda temsilcisi olduğundan astları tarafından algılanan örgüt desteği üzerinde önemli etkilere sahiptirler. (Shanock ve Eisenberger, 2006), yani ortamsal bir faktör olarak amir desteği algılanan kurum desteğini artırır. Örneğin, Asgari ve

arkadaşları (2008) dönüştürücü liderliğin örgütsel destek üzerinde pozitif etkili olduğunu bulmuşlardır. Griffin (1981) pozitif ilişki kurarak, amirlerin yaklaşımının çalışanların işlerini farklı algılamalarına neden olabileceğini belirtmiştir. Dönüştürücü liderlik ile iş nitelikleri arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Purvanova ve diğerleri, 2006). Dönüştürücü liderliğin, doğrudan ve dolaylı olarak iş nitelikleri aracılığıyla görev performansını artırdığı gösterilmiştir (Piccolo ve Colquitt, 2006) Döngüsel bir biçimde, nitelikli çalışanlar, örgütlerinin desteğini daha fazla alarak diğer iş görenlere göre daha yüksek performans ortaya koyabilirler.

H1: *İş nitelikleri, yönetici ve kurum desteği aracılığıyla performansı etkiler.*

Araştırmamızda ara değişken olarak ele alacağımız işe cezbolmanın öncülleri olarak literatürde karşımıza işin özellikleri, güçlendirme ve algılanan örgütsel destek çıkmakta, sonuçlarından biri olarak ise iş doymu saptanmaktadır (Saks, 2006). Ayrıca, iş niteliklerinin alt boyutlarından özerklik, işe cezbolma üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Bal, 2008). İş nitelikleri modelini, Hackman ve Oldham (1976) üç aşamalı bir model olarak tanımlamış ve iş niteliklerinin psikolojik tutumlar üzerinde etki ederek duygusal ve güdüleyici çıktıları olduğunu belirtmişlerdir. Ancak genellikle bu model ara aşama atlanarak değerlendirilmiştir, oysa iş nitelikleri öncelikle psikolojik tutumları etkilemektedir.

H2: *İş nitelikleri algılanan desteği, pozitif örgütsel davranışları ve işe cezbolmayı olumlu etkiler.*

Çalışanların negatif yaklaşımlarını değiştirmek için güçlendirmenin, dönüştürücü liderliğin ve personele pozitif tutum sergilemenin etkili olduğu görülmüştür (Avey ve diğerleri, 2008). Pozitif örgütsel desteğin ve iş ile ilişkili olumlu müdahalelerin performans artışı sağladığı görülmektedir (Cameron ve diğerleri, 2004). Sosyal Takas Kuramı'na göre çalışanlar algıladıkları örgütsel desteğe karşılık çabalarını artırarak kendilerine yapılan katkıları geri ödemeye çalışırlar (Eisenberger ve Aselage, 2003: 492). Örgütsel destek iş doymunu (Allen, 2003) ve beraberinde performansı olumlu etkiler (Burke, 2003), çalışanların mücadele gücünü yükselterek yaşam doymunu artırır (Dockery, 2004)

H3: *Yönetici ve kurum desteği, iş ve yaşam doymu üzerinde olumlu etki yapar.*

Kişilik ve esnek mizacın, tükenme ve işe cezbolma üzerinde etkili olduğu görülmüş (Schaufeli ve diğerleri, 2006), işe cezbolmanın ise iş doymunu artırdığı tespit edilmiştir (Saks, 2006)

H4: *Esnek mizaç, sırasıyla pozitif örgütsel davranışları, işe cezbolmayı ve iş doymunu artırarak hayattan tatmin olma üzerinde olumlu etki yaratır.*

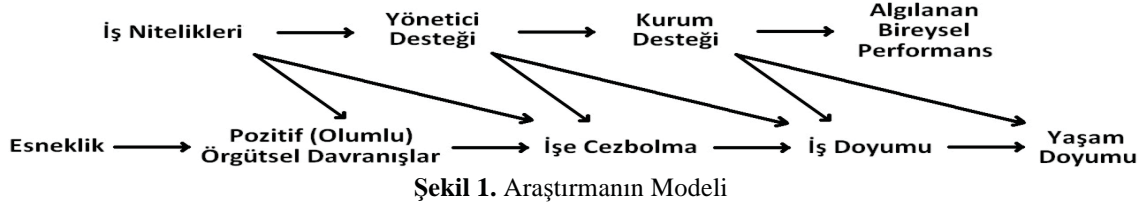
Olumlu çalışma koşullarına sahip ve işleriyle gurur duyan iş görenlerin yaşam doymuları da artar (Ahn, 2005).

H5: *Pozitif örgütsel davranışlar, işe cezbolmayı ve doymu artırarak hayattan tatmin olmayı olumlu etkiler.*

3. YÖNTEM, ÖLÇEKLER VE ARAŞTIRMANIN MODELİ

Literatür taraması ve hipotezlerimiz çerçevesinde oluşturduğumuz araştırma modeli, Şekil 1'de verilmiştir. Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için online soru formu oluşturulmuştur. Bir bağlantı (link) aracılığı ile ulaşılabilen form, kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen ve çalışma hayatında aktif olarak yer alan çalışanlara e-posta ile gönderilmiş, Nisan-Aralık 2009 tarihleri arasında toplam 706 uygun ankete ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu iki bölüm, "Demografik Bilgi Formu" (13 madde; yaş, cinsiyet, pozisyon, gelir...), "Çalışan Durumu Anket Formu" (128 madde) olmak üzere toplam 141 sorudan oluşmaktadır. "İş Nitelikleri"nin belirlenmesi için görevin anlamlılığı açısından Hackman ve Oldham'ın (1980) 2 ifadesi ile Beyerlein'in (1993) bir ifadesi, Sims ve arkadaşlarının (1976) beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü ve geri bildirim boyutları ile Spreitzer'in (1995) güçlendirme ölçeğindeki sorular bir araya getirilerek 15 ifadeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. "Yönetici Desteği" olarak Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik envanterinin (MLQ) dönüştürücü liderlik kısmı olan ilk 24 sorusundan faydalanılmıştır. "Algılanan Örgüt Desteği" Saks'ın (2006) ifadelerine eklenen 8 soru ile ölçülmüştür. "Bireysel İş Performansı"nın ölçülmesinde kullanılan 5 soru Sigler ve Pearson'ın (2000) 4 ifadesine eklediğimiz bir sorudan oluşmaktadır. "Esnek Mizaç" Strelau ve arkadaşlarının (1999) PTS ölçeğindeki 5 sorusu ile ölçülmüştür. "Pozitif Örgütsel Davranışlar"ın soruları Snyder ve arkadaşlarının kullandığı (1996) umut, Scheier ve Carver'in (1985) iyimserlik, Block ve Kremen'in (1996) ile Wagnild ve Young'ın (1993) dayanıklılık (metanet), Parker'ın (1998) öz yeterlilik envanterleri ve basiret ile ilgili araştırmacının bulduğu ifadeler bir araya getirilerek

geliştirilmiştir. “İşe Cezbolma” değişkeni 9 ifadeden oluşan Schaufeli, Salanova ve Bakker’ın (2006) Utrecht Engagement Ölçeği’ndeki (UWES-9) orijinal ismi “İş Deneyim Listesi” olarak geçen sorularla ölçülmüştür. “İş Doyumu” ölçeği Brayfield ve Rothe (1951) tarafından, “Yaşam Doyumu” ölçeği Diener ve arkadaşları (1984) tarafından geliştirilmiş ve 5’er sorudan oluşmaktadır (Keser, 2005). Yanıtlar 1 ile 6 arasında derecelendirilmiş olup 1-hiçbir zaman, 2-hemen hemen hiçbir zaman, 3-nadiren, 4-sıklıkla, 5-hemen hemen her zaman, 6-her zaman olarak belirlenmiştir. Demografik bulgulara yönelik analizler, fark testleri ve regresyon analizleri SPSS 16 ile yapılmıştır. Belirlenen faktör ve alt boyutların güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alpha katsayılarından yararlanılmıştır. Yeterli ankete sahip olduğumuz için veri setimiz ikiye bölünmüş, bağımlı değişkenlerimize etki eden faktörleri belirleyebilmek amacıyla çoklu regresyon analizleri ilk set ile yapılmıştır. İkinci setimiz ise, sonra yapılacak yapı denklik modelini test etmek üzere ayrılmıştır.



4. BULGULAR

Araştırmamıza katılan örneklemin ortalama yaşı 36,8’dir. Katılımcıların 327’si kadın, 378’i erkek, %59’u evli, %38’i bekâr ve %6’sı dul veya boşanmıştır. %34,1’i yüksek lisans/doktora, %57,6’sı üniversite ve kalan %8,2’lik kısmı da ilkökul, ortaokul ve lise mezunlarından oluşan katılımcılar ortalama 18,3 yıldır çalışma hayatının içinde olup, halen bulundukları işletmede ortalama çalışma süreleri 7,7 yıldır. %35,3’ü kamu, %64,6’sı özel sektör çalışanı olan katılımcıların %46,2’lik kısmı yönetici ve %12,8’i işletmenin ortağı konumunda bulunmaktadır.

Tablo 1. Pozitif Örgütsel Davranışların Cr. alfa değerleri, ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
10										
1. Umut	4.68	0.70	(.87)							
2. İyimserlik (İhtimallere)	4.31	0.67	.58	(.60)						
3. İyimserlik (Geleceğe)	4.41	0.80	.75	.48	(.63)					
4. İyimserlik (Karamsar Değil)	4.00	0.74	.44	.36	.38	(.63)				
5. Metanet (Çok Yönlülük)	4.58	0.76	.59	.45	.48	.29	(.65)			
6. Metanet (Sakinlik)	4.28	0.74	.59	.46	.48	.30	.47	(.70)		
7. Öz Yeterlilik (Katkısına İnanç)	4.65	0.75	.81	.51	.64	.37	.63	.60	(.89)	
8. Öz Yeterlilik (Kendine Güven)	4.72	0.72	.63	.54	.52	.35	.59	.58	.57	(.68)
9. Basiret (Emniyetli)	5.02	0.65	.54	.33	.36		.40	.54	.48	.46
(.77)										
10. Basiret (Öngörülü)	5.05	0.60	.75	.50	.56	.26	.59	.65	.75	.62
.53 (.70)										

Görülen tüm korelasyonlar $p < 0.01$ değerinde anlamlı, Cronbach alfa değerleri parantez içinde

Değişkenlerimizin ve pozitif örgütsel davranışların alt boyutlarını belirleyebilmek için SPSS’de varimax döndürmesi ile keşifsel (açıklayıcı) faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Basiretle ilgili 19 önermemizden de 8 ifade iki faktör altında toplanmıştır (KMO=.835, Manidarlık=.000, Ki-Kare=636,484). “Karar alırken temkinli davranırım”, “İşimi yaparken tedbirli davranıyorum.” “Risk alırken dikkatli ve tedbirli olurum” ve “Koşullar hakkında yeterli bilgiye sahip olarak hareket etmek isterim” ifadeleri emniyetli davranma boyutuna (boyut açıklayıcılığı=43,248), “Sorunlara etkin ve verimli çözümler bulmaya çalışırım”, “Yaptığım işlerin sonuçlarını tahmin edebiliyorum”, “Bilgi ve deneyimim işimde fark yaratır” ve “İş arkadaşlarıma bana olan güvenini sarsmamaya dikkat ederim” ifadeleri ise öngörülü olma boyutuna (boyut açıklayıcılığı=13,355) girmiştir. Araştırmada pozitif örgütsel davranışlar için kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik analizleri, ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 1’de gösterilmiştir. Pozitif örgütsel davranışları oluşturan alt boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Tablo 1). İş nitelikleri değişkeni ise, “işte özerklik” ve “işte yetkinlik” olmak üzere iki faktöre ayrılmıştır. Bağımlı değişkenlere etki eden faktörleri belirleyebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi, ara değişken testleri ise farklı modeller kurularak yapılmıştır. Tablo 2 ve Tablo

3’de toplam 17 farklı regresyon analizinin sonucu farklı modeller olarak aktarılmaktadır. Bağımlı değişken isimleri modellerin üzerindeki satırda yer almaktadır. Modellere katılan bağımsız ve ara değişkenler ise sağdaki sütunlara yerleştirilmiş ve sırayla regresyona eklenerek ara değişken testinin aşamaları uygulanmıştır.

Tablo 2. Ortam faktörlerine ilişkin ara değişken testleri için oluşturulan çoklu regresyon modelleri

	Bağımlı Değişkenler					
	Lider Desteği	Kurum Desteği	Kurum Desteği	Performans	Performans	Performans
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
İşte	.733***	.706***	.319***	.174***	.213***	.242***
Özerklik	(.101)	(.079)	(.063)	(.051)	(.054)	(.056)
İşte	-.234**	-.181**	-.075	.449***	.437***	.430***
Yetkinlik	(.108)	(.084)	(.063)	(.054)	(.054)	(.054)
Lider Desteği			.527***		-.053**	-.004
			(.031)		(.027)	(.037)
Kurum Desteği						-.091*
						(.048)
Düz. R²	.216	.351	.653	.422	.427	.432
N	362	363	345	339	339	339

***p < 0.01, **p < 0.05 ve *p < 0.1 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

İş niteliklerinin alt faktörlerinin performans üzerindeki etkisi, ara değişken olarak tanımladığımız lider desteği (dönüştürücü liderlik) ve kurum desteği analize katıldığı halde (Tablo 2’de görülebileceği gibi) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Bu durumda ilk hipotezimiz doğrulanmamıştır, çünkü iş niteliklerinin performans üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Ancak iş niteliklerinin algılanan örgüt desteği üzerindeki etkisinde, dönüştürücü liderliğin kısmi olarak ara değişken rolü bulunmaktadır (Tablo 2, Model 3), yani çalışanların işlerinde özerklikleri yöneticilerinin kendilerine olan olumlu ve geliştirici yaklaşımı algılamalarını kolaylaştırırken, işlerinde zaten yetkin olmalarını düşünmeleri bu etkiyi zayıflatmaktadır. Diğer taraftan, işlerinde özerk olan çalışanlar örgütlerinden daha fazla desteklendiklerini düşünürken, işlerinde yetkin olanlar sadece yöneticilerinin kendi üzerlerindeki etkisi nedeniyle örgüt desteğini daha düşük algılamaktadırlar (Model 2, 3). Yaptığımız çoklu regresyon analizi sonucunda, algılanan yönetici desteği üzerinde demografik değişkenler arasından az ve düşük harcama yapabilmenin (sırasıyla beta=-.558***, st. hata=.170; beta=-.908***, st. hata=.252), kurumda ortak ve yönetici olmanın (sırasıyla beta=.473*, st. hata=.263; beta=-.291*, st. hata=.152) anlamlı etkisini tespit ettik. Yaptığımız çoklu regresyon analizinde, algılanan kurum desteği üzerinde demografik değişkenler arasından rahat harcama (beta=.320**, st. hata=.161) yapabilmenin, kurumda ortak ve yönetici olmanın (sırasıyla beta=.375**, st. hata=.152; beta=.250***, st. hata=.087) olumlu ve anlamlı etkisi bulundu.

Tablo 3. Ara değişken testleri için oluşturulan çoklu regresyon modelleri

Değişkenler Modeller	P.Ö.D.	İşe Cezbolma			İş Doyumu			Yaşam Doyumu			
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
İşte Özerklik	.150*** (.030)	.356** *	.297** *	.173** *	.548*** (.076)	.318*** (.076)	.070 (.057)	.353** *	.159** (.067)	.079 (.068)	.063 (.067)
İşte Yetkinlik	.235*** (.032)	.231** *	.254** *	.103 (.065)	.091 (.084)	.012 (.084)	-.019 (.061)	.005 (.074)	-.061 (.075)	-.067 (.074)	-.060 (.073)
Lider Desteği			.086** *	-.002 (.038)		.225*** (.037)	.009 (.036)		.197** *	.115** *	.113** (.043)
Kurum Desteği				.141** *			.302** *			.126** (.058)	.062 (.061)
Esnek Mizaç	.284*** (.024)	.238** *	.227** *	.050 (.050)	.110* (.061)	-.068 (.066)	-.084* (.047)	.118** (.054)	-.006 (.059)	-.028 (.057)	-.009 (.057)
Pozitif Örg. Davranışlar				.632** *		.544*** (.127)	-.042 (.097)		.444** *	.269** (.112)	.276** (.116)
İşe Cezbolma							.787** *			.220** *	.052 (.082)
İş Doyumu											.214** * (.068)
<i>Düz. R²</i>	.646	.444	.457	.533	.325	.429	.705	.364	.458	.486	.501
<i>N</i>	374	342	342	342	335	335	335	329	329	329	329

***p < 0.01, **p < 0.05 ve *p < 0.1 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

İş niteliklerinin, lider ve örgüt desteği (Tablo 2, Model 1 ve 2), pozitif örgütsel davranışlar (Tablo 3, Model 7) ve işe cezbolma (Model 8) üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir, ikinci hipotezimiz doğrulanmıştır. Ancak iş niteliklerinin alt boyutlarından işte yetkinliğin dönüştürücü liderlik ve algılanan örgüt desteği üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır (Model 1 ve 2), yani işlerine daha hâkim olan çalışanlar daha az yönetici ve örgüt desteği almaktadır. Muhtemelen işlerini kendi bilgi, beceri ve yeterlilikleri ile yürüttüklerini düşünmektedirler.

Lider ve örgüt desteğinin, işe cezbolma (Model 9 ve 10) iş ve yaşam doyumu üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi gözlenmektedir (Model 12, 13, 15 ve 16), bu durumda üçüncü hipotezimiz doğrulanmıştır. Ayrıca algılanan örgüt desteğinin dönüştürücü liderlik ile (Model 3, 9 ve 10 aracılığıyla) işe cezbolma ve (Model 3, 12 ve 13 aracılığıyla) iş doyumu arasında ara değişken olduğu da anlaşılmaktadır.

Esnek mizacın, pozitif örgütsel davranışları (Model 7), işe cezbolma (Model 8), iş ve yaşam doyumu (Model 11 ve 14) üzerinde olumlu etkisi olduğu, ancak sırasıyla bu ara değişkenlerimiz analize katılınca işe cezbolma, iş ve yaşam doyumu üzerindeki doğrudan etkisinin ortadan kalktığı (Model 10, 12 ve 15) görülmektedir, dördüncü hipotezimiz doğrulanmıştır. Esnek mizaç, pozitif örgütsel davranışlar ve sonra işe cezbolma aracılığıyla iş doyumunu artırarak hayattan tatmin olma üzerinde olumlu etki yaratır.

Pozitif örgütsel davranışların, işe cezbolma (Model 10), iş ve yaşam doyumu (Model 12 ve 15) üzerinde olumlu etkisi olduğu, ancak işe cezbolma ara değişken olarak regresyona katılınca iş doyumu üzerindeki (Model 13) doğrudan etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Diğer taraftan, anlaşılabilir biçimde, hem işe cezbolma hem de iş doyumu analize girdiği halde pozitif örgütsel davranışların yaşam doyumu üzerindeki direkt etkisi devam etmektedir, beşinci hipotezimiz kısmi olarak doğrulanmıştır.

Yaptığımız çoklu regresyon analizi sonucunda, pozitif örgütsel davranışlar üzerinde demografik değişkenler arasından rahat ve normal düzeyde harcama yapabilmenin (sırasıyla beta=.652*, st. hata=.352; beta=.603*, st. hata=.347) olumlu ve anlamlı etkisini tespit ettik. Yaptığımız çoklu regresyon analizinde, yaşam doyumu üzerinde demografik değişkenler arasından bekar olmanın, az ve düşük harcama yapabilmenin (sırasıyla beta=-.600***, st. hata=.187; beta=-.578***, st. hata=.103, beta=-.710***, st. hata=.154) anlamlı ve olumsuz etkisini tespit ettik.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarımıza göre işlerinde bağımsız ve yetkin çalışanlar kendi performanslarının iş arkadaşlarına göre yaklaşık olarak %65 oranında daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. İşlerinde bağımsız olduklarını düşünen iş görenler yöneticileri ve kurumları tarafından da daha fazla desteklendiklerini ve kendileriyle ilgilenildiğini algılamaktadırlar. Ancak işlerinde zaten yeterli olduğunu düşünen iş görenler açısından liderlik ve kurum desteğine daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal Takas Kuramı'na uygun olarak çalışanlar, iş ilişkilerinden alıp verdiklerini kendi durumlarıyla bağlantılı olarak değerlendirerek ve iş arkadaşlarıyla kendilerini kıyaslayarak çalışma ortamındaki faktörlerle etkileşimlerini ve alışverişlerini sürdürürler, daha fazla performans gösterirler. Performansa en fazla katkısı olan değişken çalışanların işteki yetkinliğidir. İşlerinde özerk olanlar da performanslarını diğer çalışanlara göre daha yüksek olarak değerlendirir.

Diğer taraftan, çalışanların esnek bir mizaca sahip olmalarının umut, iyimserlik, metanet, basiret ve öz yeterlilik gibi pozitif tutumlar üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanlar bu etki aracılığıyla yaptıkları iş ile daha olumlu bir ilişki kurmaktadır. Sosyal Kimlik Kuramı'na uygun olarak çalışanlar kendilerine gösterilen ilgi ve alâka ile bağlantılı olarak tutum ve davranışlar geliştirmektedir. İşlerinde bağımsız ve yetkin olan çalışanların, kurumları tarafından desteklendikleri ve pozitif tutumlar geliştirdikleri takdirde işlerine cezbolmaları ve kendilerini adamaları kolaylaşmakta, bu şekilde işlerinden aldıkları doyum da artmaktadır. Ancak çalışanların yaşam doyumu üzerinde özellikle bir liderin oynadığı yapıcı rol, işlerinden tatmin olmaları ve pozitif tutumlar içinde bulunmaları etkili olmaktadır. Sonuçlarımız Sosyal Kimlik ve Sosyal Takas kuramlarını destekler mahiyettedir.

İş nitelikleri ile duygusal ve güdüleyici çıktılar arasında ortamsal faktörler yerine psikolojik faktörler aracı rolü oynamaktadır. Literatürde dönüştürücü liderlik iş niteliklerini artırarak performansı etkilerken, araştırmamızdaki bulgular tersi bir durumun söz konusu olmadığını da ortaya koymaktadır. İş nitelikleri, ortamsal değişkenler (dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek) aracılığı yerine doğrudan bireysel performansa etki etmektedir. Literatürdeki dönüştürücü liderliğin ve örgüt desteğinin çalışanların kendi niteliklerini algılamalarında farklılık yaratabileceği tartışması Sosyal Kimlik Kuramı'na da uygundur. Diğer taraftan, Hackman ve Oldham'ın üç aşamalı iş nitelikleri modeline uygun olarak, bulgularımız psikolojik faktörlerin (pozitif örgütsel davranışlar ve işe cezbolma) çalışanların özellikleri ile tatmin arasında bir basamak olduğunu da ortaya koyarak Sosyal Kimlik Kuramı'nı desteklemektedir.

İşletmelerde yetkin çalışanlara bağımsız bir iş alanı sağlamanın performansa etkisi, amir ve örgüt desteğine göre çok daha fazla katkı sağlamaktadır. Bu durumda doğru personel seçimi ve yerleştirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanlara işlerinde bağımsız olma imkânı tanımanın, örgütün ve yöneticilerin sağlayacağı desteğe göre bireysel performans açısından da daha önemlidir, ancak çalışanların kendi performansları ile ilgili bu algılarının örgüt performansı ve çıktılarına da etki edip etmediği araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ahn, Namkee. (2005). Factors Affecting Life Satisfaction among Spanish Workers: Relative Importance of Wage and Other Factors , www.ua.es/jornada/jelalicante/Ahn.pdf
- Allen, D. (2003). The role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, 29(1): 99–118.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad A. ve Samah B. A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Scientific Research*, 23(2): 227–242.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, K. (2008). Using positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity, *Leadership and Organization Development Journal*, 29(1–2): 110–126
- Baker, W.K. (2004). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: Testing A Comprehensive Model Using Integrated Methodology. *Journal of Applied Business Research*, 20(3): 31–43.
- Bal, E. A. (2008). Self-efficacy, Contextual Factors and Well-being: The Impact of Work Engagement (*Basılmamış Doktora Tezi*), İstanbul : Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Beyerlein, M., Beyerlein, S.T. ve Richardson, S. (1993) *Survey of Technical Professionals in Teams: Summary Report*, June 1993. Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Block, J. ve Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349–61.
- Brayfield, A. H., Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35: 307–311.
- Burke, R. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8-9): 129–157.
- Cameron, K. S., Bright, D. ve Caza, A. (2004). “Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance” *American Behavioral Scientist*, 47: 766–790.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being, *Psychological Bulletin*, 95: 542–575.
- Dockery, A. M. (2004). *Happiness, life satisfaction and the role of work: Evidence from two Australian surveys*, Department of Economics School of Economics and Finance Curtin University of Technology Western Australia
- Eisenberger, R. ve Aselage, J. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 491–509.
- Griffin, R. W. (1981). Supervisory behaviour as a source, *Journal of Occupational Psychology*, 54: 175–182.
- Hackman J.R. ve Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250–279.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*, Addison-Wesley Longman, Inc.
- Keser, A. (2005). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4: 77–96.
- Malesta, R. M. ve Tetrick, L. E. (1996). Understanding the Dynamics of Organizational and Supervisory Commitment, *Society for Industrial and Organizational Society Annual Meeting*, San Diego.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. A. ve Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 90
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel davranışta yeni bir boyut: Pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22 Mayıs, Eskişehir
- Parker, S. (1998). Enhancing role-breadth self efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions, *Journal of Applied Psychology*, 83: 835–852.
- Piccolo, Ronald F. ve Jason A. Colquitt (2006), Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal*, 49(2): 327–340.
- Purvanova, R., Bono, J. E. ve Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics and Organizational Citizenship Performance, *Human Performance*, 19(1): 1–22.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7)
- Shanock, S. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91: 689

- Schaufeli, W. B., Langelaan, S., Bakker, A. B., vanDoornen, L. J. P. (2006). Burnout and work engagement: do individual differences make a difference?, *Personality and Individual Differences*, 40: 521–32.
- Schaufeli, W., Salanova, M. ve Bakker, A. B. (2006). The measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study, *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 3: 71–92.
- Scheier, M. F. ve Carver, C. S. (1985.) Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies, *Health Psychology*, 4: 219–47.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture, *Journal of Quality Management*, 5: 27–52.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. ve Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics, *Academy of Management Journal*, 19: 195–212.
- Snyder, C. R., Simpson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A. ve Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the state hope scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 321–35.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace, *Academy of Management Journal*, 38 (5): 1442
- Stamper, C. (2003). The impact of Perceived Organizational on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes , *Journal of Management*, 29(4): 569–588.
- Strelau, J., Newberry, B.H., Angleitner, A. (1999). Pavlovian Temperament Survey (PTS), *An International Handbook*. Seattle, Toronto, Bern, Gottingen: Hogrefe&Huber Publishers.
- Tajfel, Henri ve Turner, John (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. in Austin, William G.; Worchel, Stephen. *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole. pp. 94–109.
- Wagnild, G. M. ve Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale, *Journal of Nursing Measurement*, 1, pp. 165–178.

İNTERNET BANKACILIĞININ KOBİ'LER AÇISINDAN ÖNEMİ: KONYA, KARAMAN, NİĞDE VE AKSARAY İLLERİNDE BİR UYGULAMA **

Turhan KORKMAZ
Zonguldak Karaelmas Ünv.
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
korktur@yahoo.com

Hasan UYGURTÜRK.
Zonguldak Karaelmas Üni.
Devrek Meslek Yüksekokulu
ha_uygurturk@yahoo.com

Recep ÖZDEMİR
Zonguldak Karaelmas Üni.
reozdemir@gmail.com

ÖZET

İnternet bankacılığı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) zaman ve maliyet tasarrufu sağlamanın yanında, rekabet avantajı yaratma, mekandan bağımsız işlem yapabilme ve bankacılık işlemlerinin kişiselleştirilebilmesi gibi son derece önemli avantajlar sunmaktadır. Bu çalışmada, Orta Anadolu'da faaliyette bulunan KOBİ'lerin internet bankacılığı hizmetlerini kullanma yoğunluğu ve yeterliliğinin belirlenerek, internet bankacılığı kullanımının KOBİ'ler tarafından adaptasyonunun belirlenmesi amacıyla Konya, Aksaray, Karaman ve Niğde şehirlerinde faaliyette bulunan 181 KOBİ'ye yüz yüze görüşme yoluyla anket tekniği uygulanmıştır. Ankete verilen cevapların analizinde SPSS paket programı kullanılarak tanımlayıcı istatistiklere ulaşılmış ve t-testi, tek-yönlü ANOVA, çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ile parametrik olmayan hipotez testleri kullanılarak bulgular bilimsel çerçevede değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, internet bankacılığı, anket.

1. GİRİŞ

1990'lı yılların sonlarından itibaren dünyada şubesiz bankacılığa geçiş süreci hız kazanmıştır. Sürecin hızlanmasında internet bankacılığının para yatırmak ve çekmek dışında hemen hemen tüm bankacılık işlemlerini kullanıcının bizzat kendisi tarafından, yer ve zamandan bağımsız olarak, bir bilgisayar aracılığı ile bankanın web sayfası üzerinden yapabilme olanağı sunması önemli bir etken olmuştur. Bu gelişme adeta kişilerin masasının üstünde 24 saat çalışan bir banka şubesi kavramını getirmiştir.

Türkiye'de ve dünyada işletmelerin önemli bir çoğunluğu küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Ekonominin canlılığı ve dinamizmi açısından bankaların ve KOBİ'lerin sürekli olarak etkileşim içinde olması ve birbirini desteklemesi son derece önem taşımaktadır. İnternet bankacılığının, hem ekonominin en önemli yapı taşlarından bir tanesi olan KOBİ'lere hem de bankalara sunduğu önemli avantajlar göz önünde bulundurulduğunda bireylerin yanında KOBİ'lerin de internet bankacılığı kullanım oranının artmasının oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı, Orta Anadolu'da faaliyette bulunan KOBİ'lerin internet bankacılığı hizmetlerini kullanma yoğunluğunun ve yeterliliğinin belirlenerek, internet bankacılığı kullanımına KOBİ'lerin adaptasyon seviyesinin tespit edilmesi vasıtasıyla başta bankalar olmak üzere gerek ilgili kurum ve kuruluşlara gerekse de konu ile ilgilenen araştırmacılara yol göstermektir. Bu amaçla, KOBİ'lerin internet kullanımı ile ilgili literatür taraması yapılarak Orta Anadolu Bölgesi'nde (Konya, Karaman, Niğde ve Aksaray) faaliyette bulunan ve rastgele seçim yöntemi ile belirlenen 181 KOBİ'ye anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılarak tanımlayıcı istatistiklere ulaşılmış ve t-testi, tek-yönlü ANOVA, çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ile parametrik olmayan hipotez testleri kullanılarak bulgular bilimsel çerçevede değerlendirilmiştir.

** Bu çalışmaya, Recep Özdemir'in "KOBİ'lerin İnternet Bankacılığına Adaptasyonu: Orta Anadolu Bölgesi'nde Anket Uygulaması" başlıklı yüksek lisans tez çalışması temel oluşturmuştur (ZKÜ, SBE, 2010).

2. BANKACILIK SEKTÖRÜ VE İNTERNET BANKACILIĞI

20. yüzyılın son yıllarında özellikle mikro elektronik ve bilgisayar teknolojisi alanında gözlenen hızlı teknolojik ilerlemeler günümüzün en önemli network temelli teknolojilerinden biri olan interneti yaratmıştır. İnternetin hızla yaygınlık kazanmasıyla beraber ülkelerarası sınırlar ortadan kalkmış ve hızlı bir teknolojik yarış başlamıştır. İnternet ve uygulamaları günümüzde ticaretten finansa kadar birçok alanda kullanılmakta ve bu alanlarda önemli etkiler yaratmaktadır (Saatçioğlu, 2005: 152).

İnternet öncelikle bilgi yaymayı sağlayan bir araç olarak ortaya çıkmış ve sürekli gelişerek kurum ve kuruluşların halkla ilişkiler etkinliklerinde hedef kitleleri bilgilendirmek ve kurum ile hedef kitleleri arasında karşılıklı ilişkileri geliştirmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Esrock ve Leichty, 2000: 327).

Dünyada önemli bir yer tutan e-ticaret kavramları, bankacılık sektörünün yer aldığı e-finans kavramı ve diğer birçok kavram internetin yaygınlaşmasıyla ortaya çıkmıştır. Elektronik ticaretin bir alt dalı olan, elektronik finans, internet ve e-ticaret sistemlerinin birleştirilerek finansal sistemlere uygulanması olarak da tanımlanmaktadır (Wang ve Ray, 2005).

İnternet bankacılığı bankalara önemli avantajlar sunmaktadır. İşlem ve kırtasiye maliyetlerini düşürmesinin yanı sıra, şube ve personel yoğunluğunu da azaltmaktadır. Ayrıca şube açıkken yapılabilen pek çok bankacılık işlemi zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle bankalar daha çok müşteriyi bu kanala çekmek için çalışmalar yapmaktadırlar (Levent, 2003).

İnternet Bankacılığının en olumsuz yönü büyük miktarda yatırım gerektirmesidir. Yoğun rekabet koşullarında ise internet bankacılığı uygulamasına geçildikten sonra uzun bir süre bu işlemlerden kazanç sağlamaları mümkün olmamaktadır. Ancak, bu yatırım yapılmadığı takdirde bankaların sektördeki rekabet güçleri azalacaktır. Daha çok eğitim düzeyi yüksek ve teknoloji ile büyüyen gençler arasında yaygın olan internet bankacılığının başarısında, güvenlik, gizlilik ve toplumsal güvenin sağlanması önemli rol oynamaktadır. Bu çerçevede, internet bankacılığında temel riskleri güvenlik, itibar, yasal, kredi, likidite, faiz oranı ve piyasa oluşturmaktadır (Şafaklı, 2004: 625).

İnternetin yaygınlaşması ve ucuzlaması, gelişmekte olan ülkelerin elde edilmesi güç ve değerli bilgileri sağlamada önemli bir zaman ve maliyet tasarrufu getirmektedir. İnternetin diğer iletişim araçlarına göre daha hızlı ve ucuz olması, gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin daha kolay rekabet ortamı elde etme imkânlarını artırmaktadır. Elektronik finans, yeni kurulmuş veya sermayesi küçük olan işletmelerle büyük işletmelere aynı avantajları sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmeler arasında fırsat eşitliği sağlanarak optimum kaynak dağılımı elde edilebilecek ve verimlilik artabilecektir (Yumuşak, 2007).

Elektronik finans uygulamaları ile işletmeler banka hesaplarının yönetimi, fatura ödemeleri, fon (aktif) yönetimi ve sigorta ürünleri gibi farklı ve geniş alanlarda bütün finansal ihtiyaçlarına uygun internet tabanlı sistemleri kullanmaya başlamıştır. İnternet kullanımının ileri düzeyde olduğu OECD'ye bağlı gelişmiş ekonomilerde yapılan incelemeler KOBİ'lerin en az yarısının finansal hizmetleri online olarak aldıklarını göstermektedir (Erdoğan, 2002: 83).

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından "Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması" Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (Eurostat) metodolojisine uygun olarak ilk defa 2005 yılında olmak üzere, 2007, 2008 ve 2009 yıllarında gerçekleştirilmiştir. 2009 yılı araştırma sonuçlarına göre, 2009 yılı Ocak ayı içerisinde girişimlerde bilgisayar kullanımı ve internet erişimi oranları sırasıyla, %90,7 ve %88,8 olarak belirlenmiştir. 2009 yılı Ocak ayında, internet erişimine sahip girişimlerin %76,3'ü interneti "bankacılık ve finansal hizmetler" için, %31,6'sı ise "eğitim ve öğretim" için kullanmaktadır. Araştırma sonucunda, işletmelerin büyüklüğü ile internet erişim oranları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (TÜİK, 2009).

KOBİ'ler internet bankacılığını ağırlıklı olarak bilgi alma ve para transferleri için kullanmaktadır. Havale, EFT ve virman en çok yapılan işlemler arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Ayrıca, yatırım fonu ve döviz alım-satımı gibi küçük çaplı yatırım işlemleri için de şirketler internet bankacılığını kullanmaya başlamışlardır. Tüm bunların yanı sıra, tahsil ve takastaki çeklerin takibi, şirket kredi kartlarının izlenmesi ve POS işlemlerinin detayının takibi de şirketlerin yaptığı işlemler arasında yer almaktadır (Levent, 2003).

3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Farklı araştırmacılar tarafından değişik ülke ve zamanlarda araştırılan KOBİ'lerin internet bankacılığı kullanımına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara Ibbotson ve Moran (2003), Rotchanakitumnuai ve Speece (2003), Eriksson vd. (2004), Altan ve Karasioğlu (2004), Akıncı vd. (2004), Pikkarainen vd. (2004), Jaruwachirathanakul ve Fink (2005), Usta (2005), Cheng vd. (2006), Hernandez ve Mazzon (2007), Ural ve Korkmaz (2007) tarafından yapılan çalışmalar örnek gösterilebilir.

Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre genel olarak bankaların internet bankacılığı hizmetlerini artırmalarına bağlı olarak KOBİ'lerin bu hizmetten yararlanma isteklerinin yüksek olduğu, kurumsal müşterilerin internet bankacılığına adaptasyonunu engelleyen önemli bir hususun hukuki desteğin bulunmaması olduğu, internet bankacılığının yararlı olduğu algılanmadığı sürece, çok iyi tasarlanırsa ve kullanım kolaylığı sağlasa bile kullanılmadığı, güven artışının gelecekte internet bankacılığından yararlanma ve başkalarına tavsiye etme niyetini olumlu etkilediği sonuçlarına varılmıştır. Ayrıca çalışmalarda erkeklerin kadınlardan, gençlerin orta yaş ve üzerindekiilerden, geliri ve eğitim düzeyi yüksek olanların düşük olanlardan internet bankacılığını daha fazla kullandığı, Web güvenliğinin müşterilerin internet bankacılığını kullanım istekleri üzerinde doğrudan etkisi olurken, algılanan kullanım kolaylığının dolaylı olarak etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

4. KONYA, KARAMAN, NİĞDE VE AKSARAY İLLERİNDEKİ KOBİ'LER AÇISINDAN İNTERNET BANKACILIĞININ ÖNEMİNE İLİŞKİN ANKET UYGULAMASI

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı, Orta Anadolu'da faaliyette bulunan KOBİ'lerin internet bankacılığı hizmetlerini kullanma yoğunluğunun ve yeterliliğinin belirlenerek, internet bankacılığı kullanımının KOBİ'ler tarafından adaptasyonunun tespit edilmesidir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi: Araştırmanın evrenini İç Anadolu Bölgesindeki KOBİ'ler, örneklemi ise Konya, Aksaray, Karaman ve Niğde şehirlerinde faaliyette bulunan KOBİ'ler arasından rastgele seçim yöntemiyle belirlenen 181 KOBİ oluşturmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi: Çalışmada, KOBİ'lerin internet kullanımı ile ilgili literatür taraması yapılarak Orta Anadolu Bölgesindeki 181 KOBİ'nin internet bankacılığı kullanımının adaptasyonunu belirlemek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Teknikler: Araştırma, Orta Anadolu Bölgesinde faaliyette bulunan ve rastgele seçim yöntemi ile belirlenen 181 KOBİ'ye anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket toplam 34 sorudan oluşmaktadır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılarak tanımlayıcı istatistiklere ulaşılmış ve bulgular bilimsel çerçevede değerlendirilmiştir.

Araştırma Problemi ve Hipotezleri: İşletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden yararlanma yoğunluk düzeyleri ile sunulan internet bankacılığı hizmetlerinin yeterlilik düzeyleri arasında aşağıda belirtilen faktör (nitel) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık veya ilişkinin bulunup bulunmadığı uygun olan t-testi, tek-yönlü ANOVA, çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ve parametrik olmayan hipotez testleri kullanılarak araştırılmaktadır:

İşletmelerin faaliyet süreleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör grubu, işletmede çalışan sayısı, işletmenin hukuki statüsü, işletmenin aile işletmesi olup olmaması, işletmedeki ortak sayısı, işletmenin sahibi tarafından mı yoksa profesyonel bir yönetici tarafından mı yönetildiği, yönetimden sorumlu kişinin eğitim düzeyi, işletmenin yıllık toplam ciro düzeyi, işletmenin dış ticaret yapıp yapmaması, üretilen mal ve hizmetlerin internet aracılığı ile satılıp satılmaması, internet bankacılığının iş yaşamındaki önemine inanma durumu, internet bankacılığı hizmetlerini kullanımı konusunda teşvik edici çalışmaların yapılıp yapılmaması durumu, işletmenin internet bankacılığı hizmetlerinden faydalanıp faydalanmaması, internet bankacılığını kullanma süresi, internet bankacılığını kullanma sıklığı ve internet bankacılığından herhangi bir maddi zarara uğrayıp uğramaması ölçütleridir.

5. BULGULAR

5.1. İnternet Bankacılığı Hizmetlerini Kullanma Yoğunluğuna İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

İşletmelerin internet bankacılığı hizmetlerini kullanma yoğunluğuna ilişkin elde edilen anlamlı t-testi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Sahibi veya profesyonel yönetici tarafından yönetilen işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden maaş ödemeleri hizmet türünü kullanma yoğunluk düzeyi arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık tespit edilmiştir.

Dış ticaret yapan ve yapmayan işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden maaş ödemeleri, Sosyal Güvenlik Kurumu prim ödemeleri, döviz alım-satım işlemleri, yatırım hesabı (hisse senedi, repo, fon, hazine bonosu, altın vb.) alım-satım işlemleri, TL veya yabancı para mevduat işlemleri (vadeli-vadesiz hesap açma, hesap kapatma vb.), kredi kartı işlemleri ve diğer işlemler hizmet türlerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli fark olduğu belirlenmiştir.

E-ticaret yapan ve yapmayan işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden havale işlemleri, EFT işlemleri, Sosyal Güvenlik Kurumu prim ödemeleri, hesap bakiyesi, POS ciro su vb. sorgulama, yatırım hesabı (hisse senedi, repo, fon, hazine bonosu, altın vb.) alım-satım işlemleri, TL veya yabancı para mevduat işlemleri (vadeli-vadesiz hesap açma, hesap kapatma vb.), elektrik, su, telefon, doğal gaz vb. kurumsal ödemeler, kredi kartı işlemleri ve diğer işlemler hizmet türlerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli fark olduğu belirlenmiştir.

Banka veya bankaların teşvik edici çalışmalar yaptığı ve yapmadığı işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden maaş ödemeleri hizmet türünü kullanma yoğunluk düzeyi arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu saptanmıştır.

İnternet bankacılığından yararlanan ve yararlanmayan işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden havale işlemleri, EFT işlemleri, maaş ödemeleri, hesap bakiyesi, POS ciro su vb. sorgulama, elektrik, su, telefon, doğal gaz vb. kurumsal ödemeler, kredi başvuru ve ödemeleri ve diğer işlemler hizmet türlerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli fark olduğu belirlenmiştir.

İnternet bankacılığı hizmetleri için bankasını değiştiren ve değiştirmeyen işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden EFT işlemleri, vergi ödemeleri, Sosyal Güvenlik Kurumu prim ödemeleri, döviz alım-satım işlemleri, yatırım hesabı (hisse senedi, repo, fon, hazine bonosu, altın vb.) alım-satım işlemleri, TL veya yabancı para mevduat işlemleri (vadeli-vadesiz hesap açma, hesap kapatma vb.) ve elektrik, su, telefon, doğal gaz vb. kurumsal ödemeler hizmet türlerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli fark olduğu belirlenmiştir.

İnternet bankacılığı işlemlerinden herhangi bir maddi zarara uğrayan ve uğramayan işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden yatırım hesabı (hisse senedi, repo, fon, hazine bonosu, altın vb.) alım-satım işlemleri, TL veya yabancı para mevduat işlemleri (vadeli-vadesiz hesap açma, hesap kapatma vb.) ve kredi kartı işlemleri hizmet türlerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli fark olduğu belirlenmiştir.

İnternet bankacılığı uygulamalarında mevcudun dışında ürün ve hizmet bulunmasını isteyen ve istemeyen işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden hesap bakiyesi, POS ciro su vb. sorgulama hizmet türünü kullanma yoğunluk düzeyi arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

5.2. İnternet Bankacılığı Hizmetlerinin Yeterliliğine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Çeşitli kriterlere göre internet bankacılığının yeterliliğine ilişkin elde edilen anlamlı t-testi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Sahibi veya profesyonel yönetici tarafından yönetilen işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinin yeterliliğine ilişkin verdikleri cevaplar arasında maaş ödemeleri ve kredi başvuru ve ödemeleri işlemlerinde %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Banka veya bankaların internet bankacılığını teşvik edici çalışmalar yaptığı ve yapmadığı işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinin yeterliliğine ilişkin verdikleri cevaplar arasında maaş ödemeleri işlem türünde %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

5.3. İnternet Bankacılığı Hizmetlerini Kullanma Yoğunluğuna ve Yeterliliğine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

İnternet bankacılığı hizmetlerini kullanma yoğunluğuna ve yeterliliğine ilişkin olarak gerçekleştirilen Varyans Analizi (*F* Testi), Kruskal-Wallis H Testi, çoklu karşılaştırma testi ve çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) sonuçlarının anlamlı olanları aşağıda yer almaktadır.

İşletmelerin sektörde faaliyet gösterdikleri sürelerle göre internet bankacılığı hizmetlerinden havale ve EFT işlemlerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında F testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin faaliyette bulundukları sürelerle göre internet bankacılığı hizmetlerini kullanma yoğunluğuna ilişkin çoklu karşılaştırma testleri sonucunda 1-2 yıl arasındaki işletmeler ile 5-10 yıl arası ve 11 yıl ve üzeri işletmelerin havale işlemlerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. EFT işlemlerinde ise 1-2 yıl arasındaki işletmeler ile 5-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri işletmelerin ilgili internet bankacılığı hizmet türünü kullanma yoğunluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin sektörde faaliyet gösterdikleri sürelerle göre internet bankacılığı hizmetlerinden maaş ödemelerine ilişkin yeterlilik düzeyi arasında F testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin faaliyette bulundukları sürelerle göre internet bankacılığı hizmetlerinin yeterliliğine ilişkin çoklu karşılaştırma testleri sonucunda 1-2 yıl arasındaki işletmeler ile 3-4 yıl, 5-10 yıl arası ve 11 yıl ve üzeri işletmelerin maaş ödemelerine ilişkin yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Döviz alım-satım işlemlerinde 1-2 yıl ile 5-10 yıl arasındaki işletmeler arasında ilgili bankacılık hizmetine ilişkin yeterlilik düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre internet bankacılığı hizmetlerinden maaş ödemelerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında F testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerle göre internet bankacılığı hizmetlerinin yeterliliğine ilişkin çoklu karşılaştırma testleri sonucunda doküma, giyim, ev eşyası ve deri sanayi ile kimya-petrol, kömür, kağıt ve plastik sanayi arasında havale işlemlerinin yeterlilik düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

İşletmelerin çalışan sayılarına göre internet bankacılığı hizmetlerinden döviz alım-satım işlemlerini (F testine göre) ve maaş ödemelerini (Kruskal-Wallis H Testine göre) kullanma yoğunluk düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin hukuki şekillerine göre internet bankacılığı hizmetlerinden vergi ödemelerine ilişkin yeterlilik düzeyi arasında F testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin ortak sayılarına göre internet bankacılığı hizmetlerinden döviz alım-satım işlemlerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında F testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin yönetiminden sorumlu kişilerin eğitim durumuna göre internet bankacılığı hizmetlerinden maaş ödemelerini kullanma yoğunluk düzeyleri arasında F testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin yönetiminden sorumlu kişilerin eğitim durumuna göre internet bankacılığı hizmetlerinden kredi başvuru ve ödemeleri işlemlerine ilişkin yeterlilik düzeyi arasında F testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin yönetiminden sorumlu kişilerin eğitim durumuna göre internet bankacılığı hizmetlerinin yeterliliğine ilişkin çoklu karşılaştırma testi sonucunda ilköğretim ile yüksek lisans eğitim durumları arasında kredi başvuru ve ödemeleri işleminin yeterlilik düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

İşletmelerin yıllık toplam cirolarına göre internet bankacılığı hizmetlerinden yatırım hesabı (hisse senedi, repo, fon, hazine bonosu, altın vb.) alım-satım işlemleri (*F* testine göre), vergi ödemeleri, Sosyal Güvenlik Kurumu prim ödemeleri ve döviz alım-satım işlemlerinin (Kruskal-Wallis H Testine göre) kullanma yoğunluk düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin yıllık toplam cirolarına göre internet bankacılığı hizmetlerinden maaş ödemeleri, vergi ödemeleri, Sosyal Güvenlik Kurumu prim ödemeleri ile kredi başvuru ve ödemeleri işlemlerine ilişkin yeterlilik düzeyleri arasında *F* testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İnternet bankacılığının iş yaşamında büyük önemini olduğunu ve olmadığını belirten işletmelere göre vergi ödemeleri hizmetini kullanma yoğunluk düzeyi arasında Kruskal-Wallis H Testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık tespit edilmiştir.

İnternet bankacılığının iş yaşamında büyük önemini olduğunu ve olmadığını belirten işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerini kullanma yoğunluğuna ilişkin çoklu karşılaştırma testi sonucunda “evet” cevabını verenler ile “fikrim yok” cevabını verenler arasında vergi ödemeleri hizmet türüne ilişkin kullanım yoğunluğunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

İnternet bankacılığının iş yaşamında büyük önemini olduğunu ve olmadığını belirten işletmelere göre internet bankacılığı hizmetlerinden Sosyal Güvenlik Kurumu prim ödemelerine ilişkin yeterlilik düzeyi arasında *F* testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

İnternet bankacılığının iş yaşamında büyük önemini olduğunu ve olmadığını belirten işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinin yeterliliğine ilişkin çoklu karşılaştırma testi sonucunda “evet” cevabını verenler ile “fikrim yok” cevabını verenler arasında Sosyal Güvenlik Kurumu prim ödemeleri işlemleri hizmet türüne ilişkin yeterlilik düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

İnternet bankacılığını kullanan işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden döviz alım-satım işlemleri, yatırım hesabı (hisse senedi, repo, fon, hazine bonosu, altın vb.) alım-satım işlemleri, TL veya yabancı para mevduat işlemleri (vadeli-vadesiz hesap açma, hesap kapatma vb.) (*F* testine göre) ve kredi kartı işlemlerini (Kruskal-Wallis H Testine göre) kullanma yoğunluk düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İnternet bankacılığını kullanan işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerini kullanma yoğunluğuna ilişkin çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre 1-3 yıl ile 7-10 yıl arasında faaliyette bulunan işletmelerin döviz alım-satım işlemlerini kullanma yoğunluğu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 1-3 yıl ile 7-10 yıl arasındaki işletmelerin yatırım hesabı (hisse senedi, repo, fon, hazine bonosu, altın vb.) alım- satım işlemlerini kullanma yoğunluğunda da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Son olarak TL veya yabancı para mevduat işlemlerini (vadeli-vadesiz hesap açma, hesap kapatma vb.) kullanma yoğunluğunda 1-3 yıl ile 7-10 yıl arasındaki işletmeler ve 4-6 yıl ile 7-10 yıl arasındaki işletmelerde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

İnternet bankacılığını kullanan işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden TL veya yabancı para mevduat işlemlerine (vadeli-vadesiz hesap açma, hesap kapatma vb.) ilişkin yeterlilik düzeyi arasında *F* testine göre %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık tespit edilmiştir.

İnternet bankacılığını kullanma sıklığına göre işletmelerin internet bankacılığı hizmetlerinden EFT işlemleri, maaş ödemeleri, vergi ödemeleri (Kruskal-Wallis H Testine göre), havale işlemleri, Sosyal Güvenlik Kurumu prim ödemeleri, hesap bakiyesi, POS cirosu vb. sorgulama, elektrik, su, telefon, doğal gaz vb. kurumsal ödemelerini (*F* testine göre) kullanma yoğunluk düzeyleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

MANOVA testi sonuçlarına göre, internet bankacılığı uygulamasını güvenli bulma ile internet bankacılığı hizmetlerini kullanma yoğunluğu arasında %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki saptanamamıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankacılık sektöründe bilgi ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak teknolojik olanaklarının kullanılması elektronik bankacılığın doğmasına neden olmuştur. Özellikle internetin gelişimi, bilginin üretilmesini ve yaygınlaştırılmasını kolaylaştırmıştır. Buna bağlı olarak şirketler ve bireyler banka hesaplarının yönetimi, fatura ödemeleri, fon yönetimi ve sigorta ürünleri gibi farklı ve geniş alanlarda bütün finansal ihtiyaçlarına uygun internet tabanlı sistemleri kullanmaya başlamıştır. Bankacılık hizmetlerinin internet üzerinden sunulması olarak ifade edilen internet bankacılığının banka

müşterileri tarafından algılanma düzeylerine bağlı olarak daha geniş kitleleri bünyesine alacak şekilde gelişimini sürdürmesi beklenmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde ilk olarak, işletmelerin önemli bir bölümünün (%82,1) internet bankacılığının iş yaşamında önemi bir yere ait olduğuna inandığı ortaya çıkmaktadır. Ankete verilen cevaplardan elde edilen, işletmelerin %77,1'inin bankacılık işlemlerinde internet bankacılığından faydalandığı şeklindeki sonuç bu durumu destekler niteliktedir.

Buna ek olarak, ankete katılan 181 adet işletmeden 129 adedi (%92,8) internet bankacılığı hizmetleri için bankasını değiştirmeyeceğini belirtmiştir. Bunun nedeni olarak internet bankacılığından yararlanan işletmelerin önemli bir bölümünün (%78,1) birden çok banka ile çalışması gösterilebilir.

İşletmeler arasında internet bankacılığını kullanmayanların kullanmama nedenleri incelendiğinde en önemli nedenler arasında internet bankacılığının güvenli bulunmaması ve internet bankacılığı hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması yer almaktadır. Her ne kadar Türkiye'deki bankaların bilgi teknolojilerine yaptıkları yatırımlar gelişmiş ülkelerinkine yakın olsa da; bir bankanın bilgi teknolojisi hizmetlerinin kalitesinin, bu hizmetten yararlanan kullanıcıların teknolojiye olan ilgi ve yatkınlıklarının artırılmasına, diğer bir ifade ile adaptasyonuna, yardımcı olabilmeye düzeyleri ile değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu nedenle elde edilen bu sonuç, bankaların bilgi teknolojilerine yapacakları yatırımların yanında müşterilerini bilgilendirici eğitim ve seminare daha fazla ağırlık vererek potansiyel internet bankacılığı müşterilerini kazanabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Ankete katılan ve geçerli cevap veren işletmelerden büyük çoğunluğunun (%97,1) internet bankacılığı işlemlerinden dolayı herhangi bir maddi zarara uğramadığı şeklindeki sonuç, gerekli bilgilendirmeler ile yeni internet bankacılığı kullanıcılarının kazanılabileceği yönündeki savı destekler niteliktedir.

İnternet bankacılığının KOBİ'ler tarafından kullanılma nedenlerinin en başta gelenleri zaman tasarrufu (%60,2) ve maliyet düşüklüğü (%49,7) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar sıralama açısından literatür ile uyumlu olmakla birlikte KOBİ'lerin internet bankacılığını kullanım sıklığı, kullanım oranı ve bilgi birikimi arttıkça söz konusu iki nedenin oransal olarak daha da yükseleceği düşünülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %63,6'sı internet bankacılığının çalışılan banka veya bankalarla ilişkileri olumlu etkilediği kanaatindedir. Başta banka işlemlerinin kişiselleştirilebilmesi olmak üzere internet bankacılığının sunduğu avantajlar göz önünde bulundurulduğunda bu oranın da internet bankacılığını kullanım sıklığı, kullanım oranı ve bilgi birikimindeki artışa paralel olarak artacağı söylenebilir. Ankete katılan işletmeler internet bankacılığı kullanımı ile ilgili olarak günlük işlem limitlerinin yetersizliğinden şikayetçi olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık internet bankacılığında sunulan ürün ve hizmetlerin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Dahası katılımcıların yaklaşık olarak %75'inin gelecekte internet bankacılığının geleneksel bankacılığın yerini kısmen veya tamamen alabileceğini düşünmesi, gelecekte internet bankacılığının en az şube bankacılığı kadar sık kullanılacağı yönünde bir beklenti oluşturmaktadır. Buna ek olarak ankete katılan 181 adet işletmeden %63'ünün internet bankacılığına tamamiyle uyum sağladığını ifade etmesi nedeniyle geriye kalan %37'lik kesimin internet bankacılığı kullanımı konusunda bilgilendirilme ve ikna edilebilme gibi çabalara ihtiyacı vardır.

Çalışmadan elde edilen tüm bulgular genel olarak değerlendirilecek olursa, Türkiye'deki KOBİ'lerin internet bankacılığı kullanım oranı ve sıklığının yapılan yatırımların oranı ile karşılaştırıldığında hedeflenen seviyenin gerisinde olduğu söylenebilir. Bunun yanında, internet bankacılığı kullanımına ilişkin ankete katılan katılımcıların beklentileri ve düşünceleri hedeflenen seviyeye gelme noktasında umut vericidir. Bu aşamada bankalara bilgi teknolojileri yatırımlarının yanında; internet bankacılığı kullanımı, sağlayacağı avantajlar ve güvenlik konusunda bilgilendirme açısından da önemli görevler düşmektedir. Araştırmanın sonuçlarından elde edilen genel kanı; gelecekte internet bankacılığının KOBİ'ler tarafından kullanımının artacağı ve bu konuda Türkiye'nin önemli bir potansiyele sahip olduğu şeklindedir.

KAYNAKLAR

- Akıncı, S., Aksoy, Ş. ve Atılgan, E. (2004). Adoption of Internet Banking Among Sophisticated Consumer Segments in an Advanced Developing Country, *The International Journal of Bank Marketing*, 22 (2/3): 212-232.
- Altan, M. ve Karasioğlu, F. (2004). İnternet Bankacılığının Toplum Katmanlarıncı Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım, Eskişehir.

- Cheng, T. C. E., Lam, D. Y. C. ve Yeung, A. C. L. (2006). Adoption of Internet Banking: An Empirical Study in Hong Kong, *Decision Support Systems*, (42): 1558–1572.
- Erdoğan, C. (2002). Elektronik Finans: Ekonomik ve Diğer Faktörler, *Bankacılar Dergisi*, (43): 82-93.
- Eriksson, K., Kerem, K. ve Nilsson, D. (2005). Customer Acceptance of Internet Banking in Estonia, *The International Journal of Bank Marketing*, 23 (2/3): 200-216.
- Esrock, S. ve Leichty, G. (2000). Organization of Corporate Web Pages: Public and Functions, *Public Relations Review*, 26 (3): 327-344.
- Hernandez, J. M. C. ve Mazzon, J. A. (2007). Adoption of Internet Banking: Proposition and Implementation of an Integrated Methodology Approach, *International Journal of Bank Marketing*, 25 (2): 72-88.
- Ibbotson, P. ve Moran, L. (2003). E-Banking and the SME/Bank Relationship in Northern Ireland, *The International Journal of Bank Marketing*, 21 (2/3): 94-103.
- Jaruwachirathanakul, B. ve Fink, D. (2005). Internet Banking Adoption Strategies for a Developing Country: The case of Thailand, *Internet Research*, 15 (3): 295-311.
- Levent, B. B. (2003). Şimdi Sıra Şirketlerde (10.11.2009). http://www.capital.com.tr/haberaspx?HBR_KOD=668.
- Özdemir, R. (2010). KOBİ'lerin İnternet Bankacılığına Adaptasyonu: Orta Anadolu Bölgesi'nde Anket Uygulaması (*Bastırmamış Yüksek Lisans Tezi*). Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluo, H. ve Pahlila, S. (2004). Consumer Acceptance of Online Banking: An Extension of the Technology Acceptance Model, *Internet Research*, 14 (3): 224-225.
- Rotchanakitmuai, S. ve Speece, M. (2003). Barriers to Internet Banking Adoption: A Qualitative Study Among Corporate Customers in Thailand, *The International Journal of Bank Marketing*, 21 (6/7): 312-323.
- Saatçioğlu, C. (2005). Yeni Ekonomi ve Finansal Piyasalar Üzerindeki Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, (19): 151-165.
- Şafaklı, O. V. (2004). AB Sürecinde KKTC'de İnternet Bankacılığının Değerlendirilmesi (10.11.2009). <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/14-05.pdf>.
- TÜİK (2009). Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması (15.11.2009). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4149>.
- Ural, T. ve Korkmaz, E. V. (2007). İnternetle Bankacılıkta Tüketici Güveninin Kullanıma Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Antakya Örneği, *Öneri*, 7 (28): 135-150.
- Usta, R. (2005). Tüketicilerin İnternet Bankacılığını Kullanmama Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 279-290.
- Wang, Y. ve Ray, P. K. (2005). Evaluation Methodology for the Security of E-Finance Systems, <http://ieeexplore.ieee.org/iel5/9634/30444/01402280.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.11.2009).
- Yumuşak, İ. G. (2007). Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme (15.11.2009). <http://ideas.repec.org/p/wpa/wuwpma/0404032.html>.

YABANCI SERMAYELİ SİGORTA ŞİRKETLERİNİN TÜRK SİGORTACILIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ: VERİ ZARFLAMA ANALİZİ YÖNTEMİYLE BİR İNCELEME

İsmail YILDIRIM
Hitit Üniversitesi
Meslek Yüksekokulu
ismailyildirim@hitit.edu.tr

Tuba GÜLCEMAL
Cumhuriyet Üniversitesi
Gemerek MYO
tuba.gul@hotmail.com

ÖZET

Gelişmekte olan ekonomilerde sigortacılık sektörü, ekonominin en dinamik sektörlerinden biridir. Sigortaya olan ihtiyaç, rizikoları karşılama, temin ettirme özlemi büyüdükçe, teknik ve ekonomik niteliklerle daha elverişli sigorta şirketlerinin hizmete arz edilmesi sigorta endüstrisinin önemini artırmaktadır. Son yıllarda ülkemizde kişi başına düşen gelirdeki artış, yeni sigorta ürünleri, Avrupa Birliği uyum süreci ve genç nüfusun fazlalığı nedeniyle yabancı şirketlerin Türk sigortacılık sektörüne olan ilgisi de artmış durumdadır. Bu da sektörü yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabet ortamında, girdi ve çıktıları en etkin şekilde değerlendiren sigorta şirketlerinin diğerlerine göre avantajlı konuma geçmeleri muhtemeldir. Bu durumda etkinliğin ölçülmesi daha da önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada 2004–2008 döneminde Türkiye’de faaliyet gösteren hayat dışı sigorta şirketlerinin etkinlikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Etkinlik değerleri Veri Zarflama Analizi yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular şirketlerin sermaye yapılarına göre değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sigorta, Etkinlik, Veri Zarflama Analizi.

1. GİRİŞ

2007 Haziranından itibaren yapılan düzenlemelerle artan sigortacılık karşılıkları sigorta şirketlerinin karlılıklarını aşağı çekmektedir. Bu da finansal yapının ve gelirlerin önemini ortaya çıkarmaktadır. Yurt dışında ise sigorta şirketlerinin finansal yapıları oldukça güçlü konumdadır. Türkiye de ise sigorta şirketlerinin çoğunluğu bir banka bünyesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Artan yabancı ilgisiyle sektörde faaliyet gösteren sigorta şirketleri sermaye yapılarında değişikliklere giderek paylarının büyük bir kısmını yabancılara devretmişler ya da kaptırmışlardır. Sektöre yabancı girişi başlamasıyla Zaman içinde hem hizmet hem de fiyat rekabetine doğru bir eğilim artmıştır. Aynı zamanda kaynaklarını da daha iyi kullanabilen sigorta şirketleri rekabet gücü ve verimlilik konusunda ön plana çıkmaya başlamışlardır. Bu rekabet koşullarında en güçlü şirketlerin devamlılıklarını sürdüreceği ve bu şirketlerin de en etkin şirketler olacağı bir gerçektir. Açıkçası girdi ve çıktıları en etkin şekilde değerlendirebilen sigorta şirketleri rekabet edebilir durumda olacaktır. Bu durumda etkinliğin ölçülmesi daha da önem kazanmaktadır.

Herhangi bir sektörde etkinlik ölçümü yapabilmek için, öncelikle o sektörü oluşturan çeşitli ekonomik karar birimlerinin kullandıkları girdi ve çıktı miktarlarının ölçümüne gereksinim duyulur. Söz konusu girdi ve çıktı miktarları kullanılarak, araştırılan sektör dalının etkinliği hakkında bilgi sahibi olunur.

Bu çalışmada teknik etkinlik ölçümünde girdi odaklı yaklaşım kullanılmıştır. Araştırılacak olan üç tür etkinlik söz konusudur. Bunlar Saf teknik etkinlik, ölçek etkinlik ve teknik etkinliktir. Saf teknik etkinlik ve ölçek etkinliği, teknik etkinliğin bileşenlerini oluşturmaktadır. Teknik etkinlik, mevcut üretim faktörleri (girdi) ile ne kadar katma değer (çıktı) yaratıldığını ifade eden bir kavramdır. Başka bir ifadeyle, teknik etkinlik, girdi bileşiminin en uygun biçimde kullanılarak maksimum çıktıyı üretme başarısı olarak tanımlanabilir. Teknik etkinlik ile üretim maksimizasyonu yönünden organizasyonlar arası karşılaştırmalar yapılması mümkündür. Ölçek Etkinliği ise ölçek büyümesi sonucu organizasyonda birim

başına ortalama maliyetlerdeki artışı (ya da azalışı) saptamak için kullanılan bir performans değerlendirme ölçütüdür. Uygun ölçekte üretim yapmadaki başarı da “ölçek etkinliği” olarak tanımlanmaktadır (Kılıçkaplan ve Karpaz, 2004: 1). Saf teknik etkinlik ölçeğe göre getiriye ilişkin herhangi bir varsayım olmaksızın teknik etkinlik değ erini ifade etmektedir. (Kim, 2000: 46).

Bu çalışmanın amacı, sigortacılık sektörünün mevcut durumunu incelemek ve Türkiye’de faaliyette bulunan yerli ve yabancı sermayeli hayat dışı sigorta şirketlerinin sorunlarını tespit etmek, faaliyette bulunan şirketlerin etkinliğini nonparametrik olan Veri Zarflama Analiziyle ölçmek ve etkinsiz çalışan sigorta şirketlerini sermaye yapılarına göre ortaya çıkarmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde sigorta kavramı ve Türk sigorta sektörü hakkında genel bir bilgiler verilmiştir. Daha sonraki bölümlerde ise daha önce yapılmış olan sigorta şirketlerine yönelik etkinlik çalışmalarına yer verilmiş ve veri zarflama yöntemi ile etkinlik analizi yapılmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Veri Zarflama Analizi

Veri zarflama analizi ilk olarak 1978 yılında Charnes, Cooper ve Rhodes (1978) tarafından ortaya konulmuştur. Söz konusu bilimciler en iyi pratik sınırı oluşturmak için üretim teknolojisi üzerine herhangi bir sınırlama getirmeden VZA modelini geliştirmişlerdir.

Bir karar verici için birden çok karar noktası varsa, bu karar noktalarının etkinliklerini tahminlemek ve kararını bu etkinlikler ölçüsünde şekillendirmek önem taşır. Gerçektende karar noktalarının etkinlik sıralaması karar verici açısından önemlidir ve karar verici diğerlerine nazaran daha az etkin olan karar noktalarının etkinliklerinin artırılmasını sağlayacak senaryoların kararın bütünüünün etkinliğini nasıl değiştireceğini bilmek ister.

Bu noktada Veri Zarflama Analizi, benzer girdiler kullanarak çıktı ya da çıktılar ortaya koymakla sorumlu karar noktalarının göreceli etkinliklerini değerlendirmek için kullanılan ve doğrusal programlama tabanlı bir yöntem olarak tanımlanabilir. Veri Zarflama Analizini benzer amaçlı diğer yöntemlerden ayıran temel özellik, çok sayıda girdi ve çıktının olduğu durumlarda değerlendirme yapılabilmesini sağlamasıdır. Analiz sonucunda, her karar noktasının etkinlik değ eri, etkin olmayan karar noktalarının hangi girdi/çık tı oranlarında etkinliklerinin nasıl artırılabilceğı (senaryolar) ve referans olarak kullanılabilecek karar noktalarına ilişkin bilgiler elde edilir .

Veri Zarflama Analizinde temel etkinlik ölçütü, çıktıların ağırlıklı toplamalarının girdilerin ağırlıklı toplamalarına bölümüdür. Diğer bir deyiş le herhangi bir karar noktasının etkinlik ölçütü (j. Karar noktası), (1) formülündeki gibi tanımlanabilir.

$$\frac{u_1 y_1 + u_2 y_2 + \dots + u_n y_n}{v_1 x_1 + v_2 x_2 + \dots + v_m x_m} \quad (1)$$

(1) formülünde j. karar noktası için n adet çıktı ve m adet girdi vardır. Burada, u_n n. çıktının ağırlığını, y_n n. çıktının miktarını, v_m m. girdinin ağırlığını ve x_m m. girdinin miktarını göstermektedir.

(1) formülünden de görüleceğı gibi Veri Zarflama Analizi bir kesirli programlama sürecini içermektedir. Ancak kesirli programlamanın çözümü güçtür. Bu nedenle kesirli programlama seti, (1) formülünün paydasının 1’ e eşit olacağı ana varsayımı ile doğrusal programlama setine dönüştürülebilir ve çözülebilir (Tarım, 2001: 48).

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE VERİLER

Araştırma kapsamını, (2004–2008) olmak üzere 5 yıllık dönemde Türk sigorta sektöründe hayat dışı branşlarda faaliyet gösteren sigorta şirketleri oluşturmaktadır. İncelenen dönem içerisinde çeşitli nedenlerle faaliyeti durdurulan ve verileri incelemeye uygun olmayan sigorta şirketleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Veri Zarflama Analizinde araştırma kapsamına dahil edilen karar birim (şirket) sayısı belirlenirken; bu birimlerin üretim teknolojileri açısından birbirine benzemelerinin yanı sıra doğrusal programlama modelinin gerektirdiğ inden de az olmamasına dikkat edilmelidir.

Seçilen girdi sayısı m ve çıktı sayısı n ise, en az $m+n+1$ tane karar biriminin alınması, araştırmanın güvenilirliği açısından önemli bir kısıttır. Diğer bir kısıt ise, araştırma kapsamına alınan karar birimi sayısının, toplam değişken sayısının *en az iki katı* olması gerektiğidir. (Boussofiance vd., 1991:1-15)

Bu kıstaslara göre çalışmamızda 3 girdi ve 3 çıktı değişkeni kullanıldığından karar birim (şirket) sayısı en az;

$$\text{Girdi Sayısı} + \text{Çıktı Sayısı} + 1 = 3 + 3 + 1 = 7 \text{ ve}$$

$$2x(\text{Girdi Sayısı} + \text{Çıktı Sayısı}) = 2x(3 + 3) = 12 \text{ olması gerekmektedir.}$$

Bu çalışmada etkinlik analizine dahil edilen şirket sayıları; 2004 yılında 27, 2005 yılında 27, 2006 yılında 26, 2007 yılında 26 ve 2008 yılında 28 şeklindedir. Araştırmaya dahil edilen şirketler ilgili dönemlerde hayat dışı branşlarda faaliyet gösteren sigorta şirketlerini kapsamaktadır.

Araştırmadaki girdi ve çıktılar çalışmadaki karar birimlerini karşılaştırmanın temelini oluşturduklarından büyük bir dikkatle seçilmelidir. Aynı karar birimi için farklı girdi ve çıktı grupları farklı etkinlik değerleri alacağından üretim sürecine nedensel olarak bağlı, anlamlı girdi ve çıktılarının belirlenmesi gerekmektedir.(Bülbül, Akhisar,2005:5) Çalışma kapsamında ele alınan girdi ve çıktı değişkenler, daha önce yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

Tablo 1: Araştırmada kapsamında kullanılan girdi ve çıktı değişkenleri

<i>Girdi</i>	<i>Çıktı</i>
Teknik Giderler	Teknik Gelirler
Acente Sayısı	Acentelerde Üretilen Toplam Prim Tutarı
Özkaynak	Dönem Net K/Z

Araştırma kapsamında kullanılan veriler Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulunun hazırladığı Türkiye’de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Raporlardan derlenmiştir.

4. BULGULAR

Bu çalışmada teknik etkinlik ölçümünde girdi odaklı yaklaşım kullanılmıştır. Saf teknik etkinlik ve ölçek etkinliği, teknik etkinliğin bileşenlerini oluşturmaktadır. Saf teknik etkinlik ölçeğe göre getiriye ilişkin herhangi bir varsayım olmaksızın teknik etkinlik değerini ifade etmektedir. Ölçek etkinliği, bir şirketin ölçeğe göre sabit getiride faaliyet gösterdiğinde varolmaktadır (Kim, 2000:46).

Tablo 2: 2004-2008 Dönemi Hayat Dışı Sigorta Sektörünün Etkinlik Değerleri

Yıl	Teknik Etkinlik	Saf Teknik Etkinlik	Ölçek Etkinliği
2004	0.860	0.890	0.962
2005	0.788	0.818	0.958
2006	0.888	0.914	0.970
2007	0.890	0.860	0.940
2008	0.880	0.890	0.970

Tablo 2’de Hayat Dışı Sigorta Sektörünün 2004-2008 dönemindeki ortalama teknik etkinlik değerleri ve teknik etkinliğin bileşenleri olan saf teknik ve ölçek etkinlik değerleri verilmiştir. 2004 yılında sigorta sektörünün teknik etkinlik değeri %86, yani teknik etkinsizlik değeri %14’tür. Bu %14 teknik etkinsizlik değeri, 2004 yılında sigorta şirketlerinin çıktılarını (Teknik Gelirler, Acentede Üretilen Prim, Dönem Net K/Z), %14 daha az girdi miktarı kullanılarak da elde edilebileceğini ifade etmektedir. Aynı yılın saf teknik etkinliği %89, ölçek etkinliği ise %96’dır. 2004 yılı teknik etkinsizlik, büyük ölçüde saf etkinsizlikten kaynaklanmaktadır.

2005, 2006, 2007, 2008 yıllarına bakıldığında (Tablo 2), teknik etkinsizliğin temel kaynağının saf teknik etkinsizlik olduğu görülmektedir. Sigorta şirketlerinin teknik etkinlikleri 2005 yılında düşüş göstermiş ancak 2007 yılında bu 5 yılın en yüksek düzeyine çıkmıştır. Teknik etkinliğin bileşenleri incelendiğinde aynı durum saf teknik etkinlik ve ölçek etkinliğinde de görülmektedir.

Tablo 3: 2004–2008 Dönemi Etkin Olan Hayat Dışı Sigorta Şirketlerinin Sayısı

Yıl	Sermaye Türleri	Toplam Sigorta Şirketi	Teknik Etkinlik		Saf Teknik Etkinlik		Ölçek Etkinliği	
			Etkin Sigorta Şirketi	Yüzde	Etkin Sigorta Şirketi	Yüzde	Etkin Sigorta Şirketi	Yüzde
2004	Yerli Sigorta Şirketi	23	12	%52	12	%52	12	%52
	Yabancı Sigorta Şirketi	4	3	%75	3	%75	3	%75
	Tüm Sigorta Şirketleri	27	15	%55	15	%55	15	%55
2005	Yerli Sigorta Şirketi	23	11	%48	15	%65	11	%48
	Yabancı Sigorta Şirketi	4	3	%75	3	%75	3	%75
	Tüm Sigorta Şirketleri	27	14	%52	18	%67	14	%52
2006	Yerli Sigorta Şirketi	17	10	%59	13	%76	10	%59
	Yabancı Sigorta Şirketi	9	7	%78	8	%89	7	%78
	Tüm Sigorta Şirketleri	26	17	%65	21	%81	17	%65
2007	Yerli Sigorta Şirketi	15	6	%40	9	%60	6	%40
	Yabancı Sigorta Şirketi	11	9	%82	10	%91	9	%82
	Tüm Sigorta Şirketleri	26	15	%58	19	%73	15	%58
2008	Yerli Sigorta Şirketi	12	4	%33	7	%58	4	%33
	Yabancı Sigorta Şirketi	16	12	%75	14	%88	12	%75
	Tüm Sigorta Şirketleri	28	16	%57	21	%75	16	%57

Tablo 3’de 2004–2008 döneminde faaliyet gösteren hayat dışı sigorta şirketleri içinde teknik etkin, saf teknik etkin ve ölçek bakımından etkin olanların sayısı belirtilmektedir.

2004 yılında Türkiye’de faaliyette bulunan hayat dışı sigorta şirketlerinin %55’i teknik etkin iken bu sayı 2005 yılında %52’ye düşmüş ancak 2006 yılında ise bu beş dönemin en yüksek seviyesi olan %65’e çıkmıştır.

Yerli ve yabancı sermayeli hayat dışı sigorta şirketlerinin teknik etkinlik değerleri incelendiğinde, yabancı sigorta şirketlerinden etkin olanların oranı %82 ile 2007 yılında en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Ancak bu dönemde etkin olan yerli sigorta şirketlerinin oranı %40’da kalmıştır. Son dönem olan 2008 yılında yerli sigorta şirketlerinin %33’ü teknik etkin iken yabancı sigorta şirketlerinde bu oran %75 olarak gerçekleşmiştir.

Hayat dışı sigorta şirketlerinin saf teknik etkinlik oranlarına bakıldığında 2006 yılında şirketlerin %81’i etkin olarak faaliyetlerini devam ettirmişlerdir. Yerli ve yabancı sigorta şirketlerinin ayrı ayrı saf teknik etkinlik değerlerine bakıldığında yabancı sermayeli sigorta şirketlerinin bu beş dönemde de yerli sigorta şirketlerine göre daha etkin olduğu görülmektedir.

Uygun ölçekte faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin oranı ise, 2004 yılında %55, 2005 yılında %52’ye düşmüş 2006 yılında ise en yüksek oran olan %65 düzeyinde gerçekleşmiştir. Yabancı sermayeli sigorta şirketleri bu beş dönemin tamamında yerli sigorta şirketlerine oranla daha yüksek düzeyde bulunmaktadır.

Tablo 4: 2008 Yılı Sigorta Şirketi Bazında Etkinlik Değerleri

S.N	Sigorta Şirketleri	Etkinlik Değerleri	Sigorta Şirketleri	Etkinlik Değerleri
	I-Türk Şirketler		II- Yabancı Şirketler	
1	AK Sigorta A.Ş.	0,789	AIG Sigorta A.Ş.	1,000
2	Anadolu Anonim Türk Sigorta Şti.	0,926	Allianz Sigorta A.Ş.	0,970
3	Ankara Anonim Türk Sigorta Şti.	1,000	Aviva Sigorta A.Ş.	0,919
4	Birlik Sigorta A.Ş.	0,973	Axa Oyak Sigorta A.Ş.	1,000
5	Demir Sigorta A.Ş.	0,838	Başak Groupama Sigorta A.Ş.	0,947
6	Euro (Toprak) Sigorta A.Ş.	1,000	Dubai Group Sigorta A.Ş.	1,000
7	Fiba (Finans) Sigorta A.Ş.	1,000	Cardif Sigorta A.Ş.	1,000
8	Güneş Sigorta A.Ş.	0,857	Ergoisiçre Sigorta A.Ş.	0,982
9	Hür Sigorta A.Ş.	0,926	Eureko (Garanti) Sigorta A.Ş.	1,000
10	Işık Sigorta A.Ş.	0,774	Generali Sigorta A.Ş.	1,000
11	SBN (Ticaret) Sigorta A.Ş.	1,000	Güven Sigorta T.A.Ş.	1,000
12	Yapı Kredi Sigorta A.Ş.	0,923	HDI (İhlas) Sigorta A.Ş.	1,000
13			Liberty (Şeker) Sigorta A.Ş.	1,000
14			Ray Sigorta A.Ş.	1,000
15			Türkiye Genel Sigorta A.Ş.	1,000
16			Zurich (Teb) Sigorta A.Ş.	1,000

Tablo 4’de 2008 yılına ait sigorta şirketleri bazında etkinlik değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde yerli sermayeli sigorta şirketlerinden Işık Sigorta A.Ş en düşük düzeyde etkinliğe sahip şirket olarak görülmektedir. Ele aldığımız girdi ve çıktı değerlerine göre 2008 yılında etkin çalışan yerli sigorta şirketleri; Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi, Euro (Toprak) Sigorta A.Ş, Fiba (Finans) Sigorta A.Ş ve SBN (Ticaret) Sigorta’dır.

Yabancı sermayeli sigorta şirketi olarak tabir ettiğimiz sigorta şirketlerine bakıldığında 4 sigorta şirketi (Allianz Sigorta, Aviva Sigorta, Başak Groupama, Ergoisiçre Sigorta) hariç tamamı etkin düzeyde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşmenin etkisinin hızla yayılması, rekabetin artması sigorta sektörünün faaliyetlerini etkilemektedir. Türk sigorta sektörü rekabetçi gelişmelere uyum sağlamak için güçlü yapıya kavuşmak zorundadır.

Bu çalışmada, Türk sigorta sektörü’nde hayat dışı branşlarda faaliyet gösteren 2004 yılında 27, 2005 yılında 27, 2006 yılında 26, 2007 yılında 26 ve 2008 yılında 28 sigorta şirketinin 2004–2008 dönemi içinde ele alınan girdi ve çıktı değerlerinin etkinlik düzeyleri veri zarflama analizi yöntemiyle ölçülerek sektörün genel durumu belirlenmiştir. Sigorta şirketlerinin etkinlik düzeyleri bu çalışmada ele aldığımız girdi ve çıktı değerleri esas alınarak hesaplanmıştır. Bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda şirketlere ait girdi ve çıktı değerlerinin farklı alınması farklı etkinlik değerlerinin hesaplanması durumunu ortaya çıkartacaktır.

2004–2008 döneminde hayat dışı sigorta şirketlerinin bu yıllarındaki teknik etkinsizliğinin temel kaynağının saf teknik etkinsizlik olması mevcut prim üretiminin optimal girdi miktarıyla üretilmediğini göstermektedir.

İncelenen dönemler içerisinde hayat dışı sigorta şirketlerinin teknik etkinliği 2006 yılında diğer yıllara göre en yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bunun nedenleri arasında birleşme ve devralmalar yoluyla sigorta şirketlerinde acente ve personel sayılarının azaltılması olabilir. Bu sonuçlar Kayalı (2007)’nin yapmış olduğu sonuçlarla aynı doğrultuda çıkmaktadır.

İncelenen dönemlerde sigorta şirketlerinin çoğunluğunun ölçeğe göre sabit getiriye sahip olduğu görülmektedir. Ancak 2004–2008 dönemi içerisinde şirketlerin faaliyetlerine göre ölçeklerinin büyüklüğü konusunda bir iyileşme söz konusu değildir.

2006 yılıyla başlayan ve devam eden yabancı sigorta girişleri, sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin teknik etkinlik düzeylerini de etkilemiştir. Özellikle yabancı sermayeli sigorta şirketleri 2007 yılında etkin olan şirket sayısı bütün dönemlerin en yüksek olarak çıkmıştır. Sektöre

yabancı sermaye girişi ile şirketlerdeki acente sayılarındaki azalma yabancı sermayeli sigorta şirketlerinin etkinlik düzeylerini artırmıştır.

Girdi ve çıktı değerlerini en üst seviyede kullanma bakımından yabancı sermayeli sigorta şirketleri yerli sigorta şirketlerine göre daha etkin konumdadır. Yabancı sermaye girişi, bu etkinlik düzeylerinden de anlaşılacağı üzere sektöre canlılık katarak etkin kullanılmayan değerlerin etkin hale getirilmesini sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- Başkaya, Z. ve Cüneyt, A. (2005). Sigorta Şirketlerinin Satış Performanslarının Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Belirlenmesi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 15.
- Boussofiane, A., Dyson, R. ve Rhodes, E. (1991). Applied Data Envelopment Analysis, *European Journal of Operational Research*, 2 (6): 1-15.
- Bülbül, S. ve İlyas A. (2005). Türk Hayat Sigorta Şirketlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi, *1. Ulusal Sigorta Sempozyumu Bildiri Kitabı*, TSRB, İstanbul.
- Charnes, A., Cooper, W.W. ve Rhodes, E. (1978). Measuring Efficiency of Decision Making Units, *European Journal of Operational Research*, (2).
- Fişek, G. (1997) Sosyal Güvenliğimizdeki Çatışmaların Tarihsel Kökleri, *Görüş Dergisi*, TUSİAD Yayını, Sayı 33, İstanbul.
- Gattoufi, S., Oral, M. ve Reisman, A. (2004). Data Envelopmant Analysis literature: A Bibliography Update (1951-2001), *Socio-Economic Planning Sciences*, (38).
- Kayalı, A. (2007). 2000-2006 Döneminde Türkiye’de Faaliyet Gösteren Sigorta Şirketlerinin Etkinlik Değerlendirmesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2).
- Kılıçkaplan, S. ve Karpat, G., (2004). Türkiye Hayat sigortası Sektöründe Etkinliğin İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (1): 1-14.
- Kim, J. (2000). A Comparative Study on Productive Efficiency: Japan and United States Non-Life Insurance Industries, (Doctorial Thesis of Philosophy). Philadelphia: Temple University.
- Marquardt, G. (2001) Pareto Improving Transition From a Pay-as-you-go to a Fully Funded Pension System in a Model of Endogenous Growth” *Journal of population Economics* Springe
- T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (2004). Türkiye’de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor 2004 yılı, <http://www.hazine.gov.tr/sigortacilik.htm> (Erişim Tarihi: 19.02.2010).
- T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (2005). Türkiye’de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor 2005 yılı, <http://www.hazine.gov.tr/sigortacilik.htm> (Erişim Tarihi:19.02.2010).
- T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (2006). Türkiye’de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor 2006 yılı, <http://www.hazine.gov.tr/sigortacilik.htm> (Erişim Tarihi:19.02.2010).
- T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (2007). Türkiye’de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor 2007 yılı, <http://www.hazine.gov.tr/sigortacilik.htm> (Erişim Tarihi:19.02.2010).
- T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (2008). Türkiye’de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor 2008 yılı <http://www.hazine.gov.tr/sigortacilik.htm> (Erişim Tarihi:19.02.2010).
- T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (2008). Sigortacılık Sektörü Hakkında Genel Bilgiler, <http://www.hazine.gov.tr/sigortacilik.htm> (Erişim Tarihi:19.05.2008).
- Tarım Ahmet (2001). *Veri Zarflama Analizi, Matematiksel Programlama Tabanlı Göreli Etkinlik Ölçüm Yaklaşımı*, TBB Araştırma Tebliği Serisi.
- T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (2009). 2008 Yılı Sigortacılık Sektörü Piyasa Analiz Raporu.

KARBON TİCARETİ VE KARBON BORSALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Ceren UZAR
Muğla Üniversitesi,
Fethiye A.S.M.K MYO
İktisadi ve İdari Programlar
ceren.uzar@gmail.com

G. Cenk AKKAYA
Dokuz Eylül Üniversitesi,
İşletme Bölümü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
cenk.akkaya@deu.edu.tr

ÖZET

Sanayi devrimi sonrasında hızla artan karbondioksit salımı küresel ısınmanın birincil nedeni haline gelmiştir. Küresel ısınma ve iklim değişikliği dünyayı tehdit eden çevre sorunlarının başında gelmektedir. Küresel ısınmaya neden olan sera gazı salınımlarının azaltılması gerekliliği ile birlikte bu gazların azaltılmasında piyasa mekanizmasının önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, piyasa kurallarına göre çalışacak bir karbon piyasası, emisyonları azaltmada önemli bir araç olarak görülmektedir. Son dönemde, tüm dünyada karbona dayalı spot ve vadeli işlem sözleşmeleri işlem görmektedir. Türkiye 2009 yılında Kyoto protokolünü imzalayarak sürdürülebilir kalkınma ve ekolojik denge konusundaki iddiasını ortaya koymuştur. Gelecek dönemde Türkiye’de bir karbon borsası kurulması ve bu alanda yapılacak çalışmalar Türkiye’nin bölgesinde karbon ticareti konusunda liderliğini üstlenmesi bakımından önemlidir.

Sonuç olarak Kyoto sonrası dönem değerlendirildiğinde gerek gelişmiş ülkeler gerekse gelişmekte olan ülkeler bakımından yapılması gereken işlemler ve atılması gereken adımlar bulunmaktadır. Bu adımların bir an önce net bir biçimde planlanması, 2012 sonrası tüm dünyada sürdürülebilir kalkınma stratejisinin izlenmesi bakımından büyük bir önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kyoto Protokolü, Emisyon Ticareti, Karbon Borsası, İklim Değişikliği, İklim Borsası

1. GİRİŞ

Dünyayı tehdit eden en büyük çevre sorunlarından birisi olarak adlandırılan küresel ısınma ve iklim değişikliği olgusu, en başta fosil yakıt kullanımı, sanayileşme, enerji üretimi, ormansızlaşma ve diğer insan etkinlikleri sonucunda ortaya çıkmış, ekonomik büyüme ve nüfus artışı bu süreci daha da hızlandırmıştır (Gaia, 2008:1). İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 1997 Kyoto Protokolü ile güçlendirilmiştir. Bu protokol ile sera gazı emisyonlarının zaman içinde gelişmiş ülkeler tarafından ortalama %5 oranında indirilmesi şartı ortaya konulmuştur (Doğan, 2005: 63). Türkiye, Şubat 2009’da Kyoto Protokolünü imzalamış, Mayıs 2009’da Protokol Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Ancak 2012 sonrasında, Türkiye’nin bu protokolden doğan yükümlülükleri olacaktır. Türkiye’nin Kyoto Protokolü’ne taraf olmasıyla birlikte önümüzdeki dönemlerde altyapı sistemleri oluşturulması ihtiyacı doğmaktadır.

2. KYOTO PROTOKOLÜ PİYASA MEKANİZMALARI

Protokol, emisyon düşürülmesi konusunda piyasa bazlı üç mekanizma getirmektedir. Ortak uygulama (joint implementation-JI), temiz kalkınma (clean development mechanism-CDM) ve emisyon alım-satımı (emission trading) olarak belirlenen bu mekanizmalar, endüstrileşmiş ülkelerin protokol ile belirlenen hedeflerine ulaşmaları yolunda kullanacakları yöntemleri ifade etmektedir (Çikot, 2009:11).

Emisyon Ticaret Sistemi: Kyoto Protokolünde sayısal emisyon azaltım yükümlülüğü almış ülkeler, belirlenmiş olan emisyon azaltım miktarlarının bir bölümünün ticaretini yapabilmektedir (Çevre ve Orman Bakanlığı Özel İhtisas Raporu, 2008:17). Ticaret sistemi tüm katılımcıları en düşük maliyetlerle azaltma hedeflerine ulaşmak için rekabete zorlamaktadır (Labatt vd., 2007: 137-138). Salım

ticareti (ST) yoluyla, özellikle sanayisi gelişmiş zengin ülkeler ile pazar ekonomisine geçiş sürecindeki ülkeler arasında salım kredilerini satmaya ve almaya izin verecek olan bir “salım ticareti rejimi” kurulmaktadır. Salım ticareti, Tarafların salımlarına bir sınır getirmekte ve ardından Taraflara kendileri için ayrılmış olan salım tutarlardan bir bölümünün ticaretini yapmalarına izin vermektedir (Durgun vd., :6).

“Piyasa mekanizmaları çerçevesinde Kyoto Protokolüne taraf ülkeler nezdinde karbon ticaretini kapsayan üç tane senaryo geliştirilebilir (Taşdan, 2008: 5):

Senaryo 1: Üretimi nedeni ile sera gazı salımı yapan bir şirket, üretime devam edebilmesi için sera gazı limitini aşmak durumunda kaldığında bir başka salım yapan şirketten salım hakkı alarak limitini genişletir ve sera gazı salımına rağmen üretimine devam eder.

Senaryo 2: Sera gazı salımına neden olan bir şirket sera gazı limitini aşmadığında, geri kalan kotasını bir sonraki yıla saklayabilir ya da karbon piyasasında satabilir.

Senaryo 3: Sera gazı salımına neden olan şirket farklı ülkeler ve bölgelerde sera gazı azaltım projelerine yatırım yaparak elde edebileceği kredilerle kotasını genişletebilir yada bunları piyasada satabilir.”

ER’lerin (Emisyon indirimlerinin; CER ve ERU gibi) pazarlarda satılabileceği farklı yöntemler vardır. “Bunlar (Wilder vd., 2010: 304-305):

(i) bir proje bir faaliyet sonucunda daha önceden üretilmiş ER’nin sabit miktarlarda doğrudan ve hemen satışı (spot işlem)

(ii) gelecekteki bir faaliyetten doğacak olan ER’nin satışı (uzun vadeli işlem)

(iii) kararlaştırılmış miktarda ER’nin daha sonraki bir tarihte kararlaştırılmış fiyat veya pazar fiyatı üzerinde ya da vadeyi gerçekleştirmek için genellikle işlem fiyatı üzerinden satış

(iv) veya yukarıdakilerin değişik kombinasyonları.”

3. EMİSYON TİCARETİ

Emisyon ticareti, katılımcı şirketlerin hedeflerine ulaşmak için emisyon izinlerini alıp-satarak Kyoto Protokolü yükümlülüklerinin en az maliyetle yerine getirmelerini amaçlayan bir sistemdir. Bu sisteme göre, gelişmiş ülkelerle pazar ekonomisine geçiş sürecindeki ülkeler (Ek-I ülkeleri), kendi aralarında Ek-B’de belirlenmiş olan emisyon azaltım hedefleri doğrultusunda, sera gazı emisyonlarında gerçekleştirdikleri azalmaları alıp-satarak ticaretini yapabilirler. Taahhüt edilen emisyon miktarından daha fazla azaltım yapan Taraf ülkeler, emisyonundaki bu ilave azaltımı taahhüdünü yerine getirememiş bir başka Ek-I ülkesine satabilir (Yamanoğlu, 2006: 39). Emisyon ticaretini açıklamaya yönelik şöyle bir örnek geliştirilebilir. A ve B firmalarının her birine kontrol mekanizmasının 90.000 ton emisyon hakkı verdiği varsayalım. Bu firmaların yıllık emisyon oranının 100.000 ton olduğu kabul edilsin. Bu durumda her firma emisyon oranını 10.000 ton indirmek zorundadır. Firmaların bu oranı elde edebilmek için iki yolu bulunmaktadır; ya yeni teknolojiler kullanacaklar ya piyasadan emisyon hakkı satın alacaklardır. Bu kararlarını rekabetçi piyasanın bir getirisi olarak en az maliyetle yapmak isteyeceklerdir. Firma en iyi karar için 10.000 ton emisyon azaltımının piyasadaki maliyetine bakacaktır. Piyasada 1 ton karbondioksit emisyonu indirim maliyeti 15 TL iken, bu maliyetin A firması için 10 TL, B firması için ise 20 TL olduğu kabul edilsin. A firması, piyasaya ve B firmasına göre daha az maliyete sahip olduğu için yeni teknolojiler aracılığıyla indirim yolunu seçecektir. B firması ise piyasadan karbon alımı kararına varacaktır. Çünkü kendisinin maliyeti piyasa oranından daha fazladır. Emisyon ticareti olmasaydı, A firması için aynı üretim düzeyi 100.000 TL’ye mal olurken B firması için 200.000 TL’ye mal olacaktı. Emisyon ticaretinin varlığında ise A firması 20.000 ton azaltım yaparak 200.000 TL harcamakta, fakat fazla emisyon azaltım oranını piyasada satarak 150.000 TL kazanmaktadır, B firması 10.000 tonunu satın alarak 150.000 TL harcamaktadır, fakat bu rakam emisyon ticaretinin olmadığı durumda katlanacağı maliyetten 50.000 TL daha azdır (Yamanoğlu, 2006: 93-94’den yararlanılarak geliştirilmiştir).

4. EMİSYON TİCARETİ SİSTEMLERİ

Amerika ve Avrupa orijinli emisyon ticaret sistemleri ve bu sistemlerin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

ABD SO2 PİYASASI

Amerika çok iyi bilinen Temiz Hava Pazar Programı başlığı altında uzun yıllardan beri emisyon ticareti programı uygulamaktadır. 1990 yılındaki Temiz Hava Hareketi Sülfür Dioksitin (SO₂) salım miktarının ilerleyen yıllara düşürülmesi için hedef koymuştur (Graus vd., 2007: 12).

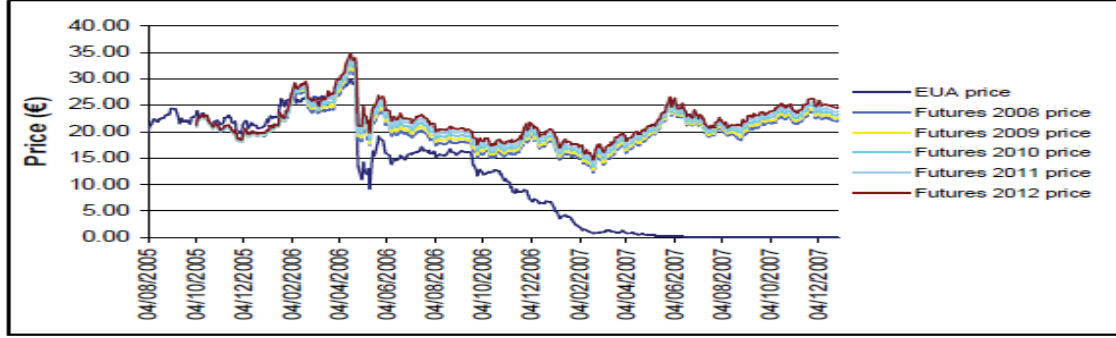
UK ETS (İNGİLTERE EMİSYON TİCARET SİSTEMİ)

2002-2006 yılları arasında İngiltere’de uygulanan Emisyon Ticareti Programı (UK-ETS) hem 2005 yılında Avrupa Birliği bünyesinde uygulamaya giren AB Emisyon Ticareti’nin altyapısını oluşturmaya hem de dünyada uygulanan ilk emisyon kotası ticareti sistemi olması itibarı ile önemli bir deneyimdir. Program kapsamında 33 kuruluş yer almış ve 2006 verileriyle 7.2 milyon eşlenik-CO₂ salımı tasarrufu gerçekleştirilmiştir (Çevre ve Orman Bakanlığı Özel İhtisas Raporu, 2008: 19).

EU ETS (AB EMİSYON TİCARET SİSTEMİ)

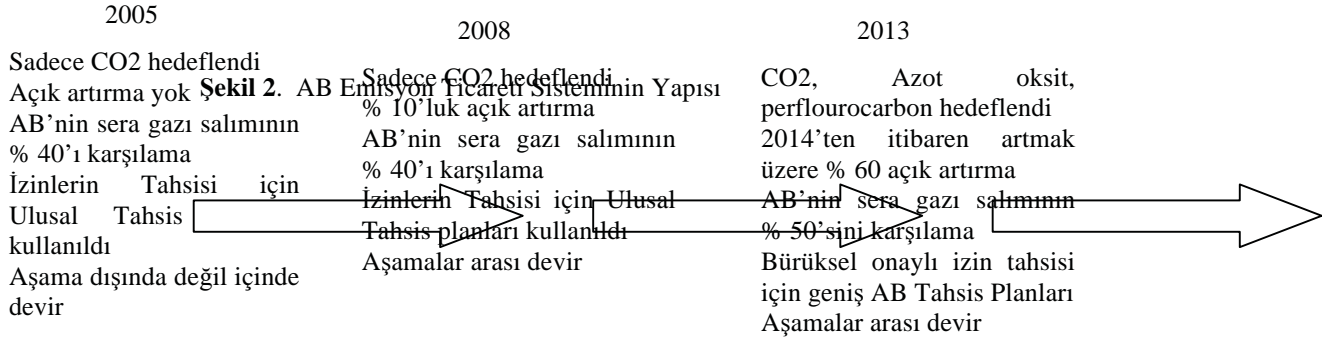
Sera gazlarını azaltmak amacıyla geliştirilmiş olan emisyon ticareti sisteminin günümüzdeki en büyük uygulaması Avrupa Birliği içinde 2005 yılında faaliyete geçmiş olan Avrupa Birliği Emisyon Ticareti Sistemidir (European Union Emission Trading Scheme- EU ETS) (Çevre ve Orman Bakanlığı Özel İhtisas Raporu, 2008: 25).

Şekil 1: ETS’nin 1. Aşamasında EU Tahsisatı (EUA) ve Futures Fiyatı Trendleri



Kaynak: PricewaterhouseCoopers, 2009:12.

Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Sistemi karbon fiyatı, kuruluşlara sera gazı salımı azaltmada en ucuz azaltma yöntemini seçmede ışık tutmaktadır. Uzun dönemde ticari Karbon Yakalama ve Saklama (CCS) teknolojileri ve Avrupa Birliği İzinleri (EUA) fiyatları, Karbon Yakalama ve Saklama (CCS) yatırımları üzerinde etkili olacaktır. Bu çıkarım iki tahmine dayanmaktadır; bunlardan birincisi oldukça yüksek karbon fiyatları ve ikincisi Karbon Yakalama ve Saklama (CCS) sistemlerinin ekonomik, rekabetçi bir teknolojiye dönüşmesidir (Cappelen vd., 2008: 60). Avrupa konseyi Avrupa birliğinin sera gazı salımının 2012 yılından sonra 2020 yılına kadar 1990 yılına kadar en az %20 daha aşağıda olacağını ilan etmiştir. Bu hedef son zamanlarda yapılan değişiklikler ile daha gerçekçi hale getirilmiştir. Yapılan değişikliklerde gelecek ticaret 2013-2020 sekiz yıl sürmesi ve Avrupa birliği Emisyon Ticaret Sisteminde miktarların yıllık % 1,74’lük oranla azalacağı ön görülmektedir. (Ellerman vd., 2008: 3). Şekil 2’de Avrupa Birliği Emisyon Ticareti Sisteminin üç aşamasının önemli noktalarını özetlemektedir:



Kaynak: PricewaterhouseCoopers, 2009:12-13.

Gerek Amerika gerekse Avrupa emisyon sistemlerinin birleştirilmesi daha fazla kaynak ve daha düşük fiyat sunacağı için yakın bir gelecekte düşünülebilecek bir projedir. Bu kapsamda karşılaştırma yapılırsa EU ETS'de tahsis edilen toplam tahsisat miktarı, ABD SO₂ hakkı ticaret borsasının 2001 deki toplam miktarının yaklaşık 50 katıdır (Güçlü, www.metalurji.org.tr). Bununla birlikte ETS'in zayıf yanı, karbon kredilerinin işletmelere dağıtılmasında üye ülkeler tarafından farklı metodların izlenmiş olmasıdır. Üye ülkeler arasındaki bu uyumsuzluk, programın hedefine zarar vermekte, güvenilirliğini azaltmaktadır. Almanya, Fransa ve Polonya gibi bazı üye ülkeler, gereğinden fazla karbon kredilerini kendi işletmelerine sunarken; İngiltere, İrlanda ve İspanya gibi üye ülkeler kredilerin dağıtılmasında çok daha sorumlu ve ciddi yaklaşım içindedirler. Dolayısıyla, bu ikinci gruptaki ülkelerin işletmeleri haksız bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır (Pamukçu, 2007: 25). Emisyon sistemleri incelendikten sonra, karbon ticareti yapan borsalara değinilmesi faydalı olacaktır.

5. KARBON BORSALARI

Dünya'da faaliyet gösteren karbon borsaları ve faaliyetleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Avrupa Enerji Borsası: Avrupa Enerji Borsası (EEX) 2002 yılında iki Alman Enerji Borsası olan Leipzig ve Frankfurt Borsalarının birleşmesi sonucu kurulmuştur. Doğal gaz ve emisyon hakları spot ve türev piyasalarda ve kömür ise sadece türev piyasalarda işlem görmektedir (www.eex.com).

Nordpool: İskandinav Enerji Borsası, piyasada fiziksel ve finansal sözleşmelerin ticareti için İskandinav ülkelerinde (Finlandiya, İsveç, Danimarka ve Norveç) hizmet sunmaktadır. Borsa, hizmetlerini Nordpool ASA ve Nordpool Spot AS ile sağlamaktadır. Nordpool, karbon pazarına, emisyon izinleri (EUA) ve karbon kredileri (CER) için standart sözleşmeler öneren ilk Avrupa borsasıdır (www.nordpool.com).

Avrupa İklim Borsası: Avrupa İklim Borsası (ECX), CO₂ emisyon ticareti için Avrupa ve uluslararası pazarda lider konumunda bir borsadır. ECX'de iki tür karbon kredisinin ticareti yapılmaktadır. Bunlar; EU Tahsisatı (EUAs) ve Sertifikalandırılmış Emisyon İndirimleridir (CERs). Avrupa İklim Borsası'nda Nisan 2005'te EUA'ya dayalı vadeli işlem sözleşmeleri işlem görmeye başlamıştır. Bunu takiben Ekim 2006'da EUA'ya dayalı opsiyonlar işlem görmeye başlamıştır. 2008 yılında ise CER'e dayalı vadeli işlem sözleşmeleri ve opsiyonlar işlem görmeye başlamıştır. 2009'da EUA ve CER olarak iki yeni sözleşme eklenmiştir. ECX, Climate Exchange Plc şirketinin bir üyesidir. Climate Exchange Plc, Londra Borsasında işlem görmektedir (www.ecx.eu).

Blunext: Blunext Aralık 2007'de NYSE Euronext ve Caisse des Depots tarafından kurulmuştur. Üyeler spot ve türev ürünler yardımıyla ticaret yapabilmektedir. Aynı zamanda, temiz kalkınma mekanizması projeleri, sertifikalandırılmış emisyon azaltımı kredilerini (CERs) sağlamaktadır (www.blunext.eu).

Polonya Enerji Borsası: Aralık 1999'da Polonya ekonomi yönetimi enerji borsası kurulması için bir düzenleme çıkarmıştır. Polonya Enerji Borsası (POLPX) 2000 yılında işlemlerine başlamıştır. Bu borsada işlem gören ürünler, yenilebilir enerji sertifikaları ve elektrik enerjisidir. Ayrıca spot piyasalarda

EUA işlem görmektedir. 2008 yılından itibaren de elektrik enerjisine dayalı vadeli işlem ve fiziksel teslimata dayalı forward elektrik sözleşmeleri işlem görmektedir (www.polpx.pl).

Climex: Climex, 2003 yılında Hollanda’da kurulmuştur. EUA’ya dayalı ticaret bu borsada 2005 Haziran’ında başlamıştır. 2008’den itibaren CER’e dayalı spot ticareti de yapılmaktadır (www.climex.com).

Avusturya Enerji Borsası: Avusturya Enerji Borsası (EXAA) 8 Haziran 2001 ‘de Viyana’da kurulmuştur ve 21 Mart 2002’de spot elektrik enerjisi ticaretine başlamıştır. Haziran 2005’te çevresel ürünler segmentinde Avrupa karbon emisyonları tahsisatına (EUA) başlamıştır (<http://en.exaa.at>).

Şikago İklim Borsası: Şikago iklim Borsası (CCX) 2003 yılında sera gazı salımının azaltılması için Kuzey Amerika’da kurulan ilk gönüllülük esasına dayanan borsadır. CCX’de, CCX karbon finansal ürünleri (CCX CFI) SFI’ya dayalı vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri, RGGI’ya dayalı vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri aynı zamanda CER’ler işlem görmektedir (www.chicagoclimatex.com).

Şikago İklim Vadeli İşlemler Borsası: Şikago İklim Vadeli İşlemler Borsası (CCFE) 2004 yılında, Şikago İklim Borsası’nın bir iştiraki olarak kurulmuştur (www.ccfex.com). Bu borsada sertifikalandırılmış emisyon azaltma birimi olan CER, CCX tarafından ihraç edilen CCX CFI’ya dayalı vadeli işlem sözleşmeleri, SFI’ya dayalı vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri, Bölgesel sera gazı insiyatifi ürünler (RGGI) işlem görmektedir (www.ccfex.com).

Montreal İklim Borsası: Kanada Hükümeti Mart 2008’de sera gazı emisyonunu azaltmak için düzenleyici çerçeveyi yayınlamış ve 2010’da bu uygulamayı başlatmıştır. Montreal İklim Borsası (MCeX), Şikago İklim Borsası’nın (CCX) işbirliği ile kurulmuştur. Bu borsada Kanada karbondioksit birimine eşit (MX) vadeli işlem sözleşmeleri işlem görmektedir (www.mcx.ca).

Avustralya İklim Borsası: 2005’de Avustralya’nın ilk elektronik emisyon işlem platformu olarak kurulmuştur. Sertifikalandırılmış emisyon indirimi birimi olan CER’ler ve onaylanmış emisyon indirim birimi olan VER’ler bu borsada işlem görmeye başlamıştır (www.climateexchange.com.au).

Asya Karbon Global: Şubat 2003’de kurulmuştur. Kyoto Protokolü’nün esneklik mekanizmalarına odaklı faaliyet gösteren bir organizasyondur. Ek1 ülkelerinin Kyoto hedeflerine yardımcı olmaktadır ve Ek 1 olmayan bazı ülkelerde de faaliyet göstermektedir. Bu özelliğiyle küresel bir ağa sahip olduğu söylenebilir. Şirket Singapur merkezlidir (www.asiacarbon.com).

6. SONUÇ

Dünyayı tehdit eden çevre sorunlarının başında küresel ısınma gelmektedir. Küresel ısınma atmosferdeki sera gazı yoğunlaşmalarının artması nedeniyle meydana gelmektedir. 1992’ de Rio’da yapılan Birleşmiş Milletler Gelişim ve Çevre Konferansı’nda hazırlanan BMİDÇS iklim değişikliği ile mücadelede küresel işbirliği için atılan ilk adım olmuştur. Söz konusu sözleşme 1997’de Kyoto Protokolü ile güçlendirilmiştir. Kyoto Protokolü, iklim değişikliği konusunda ele alınan en kapsamlı anlaşmadır. Kyoto protokolü, zararlı fosil yakıtlarını azaltmayı, kaldırmayı amaçlamaktadır.

Türkiye, Şubat 2009’da Kyoto Protokolünü imzalamış, Mayıs 2009’da Protokol Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Türkiye’nin Kyoto Protokolü’ne taraf olmasıyla birlikte önümüzdeki dönemlerde altyapı sistemleri oluşturulması ihtiyacı doğacaktır. Türkiye’de oluşturulacak yeni düzenlemeler ile karbon piyasaları, karbon sözleşmelerinin önemi yatırımcılar için artabilir. Bu gelişmelerle birlikte Türkiye’de de karbon piyasası gelişebilir.

Kyoto Protokolü’nün uygulanması aşamasında bazı potansiyel engeller mevcuttur. Bunlar; 2012’ye kadar geçerli olan bu protokolün, sonrasında nasıl bir yol izleneceği yapılan görüşmelere rağmen sonuçlanmamıştır. Bununla birlikte atmosferi en çok kirleten gelişmiş ülkelerin bazıları hala protokolü imzalamamıştır, gelişmekte olan ülkeler protokolü imzaladıkları halde protokolda hiçbir yükümlülükleri bulunmamaktadır. Gelişmiş ülkeler esneklik mekanizmalarını kullanarak, gelişmekte olan ülkelerin salım haklarını satın alarak söz konusu ülkelerin gelişmelerine engel olmaktadır.

Sonuç olarak Dünyada “Kyoto sonrası dönem” de gerek G8 ülkeleri gerekse Çin, Meksika, Brezilya, Hindistan gibi ülkelerin bu kapsamda hangi politikaları takip edecekleri sistemin sürdürülebilirliği ve başarısı bakımından büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Cappelen, F ve Corrigan, L ve Hydro, S. (2008). CCS in the European Union : Policy Developments to Turn Words in Action, Greenhouse Gas Market Report, IETA.

- Çevre ve Orman Bakanlığı Özel İhtisas Komisyonu Raporu. (2008). Kyoto Protokolü Esneklik Mekanizmaları ve Diğer Uluslararası Emisyon Ticareti Sistemleri, www.iklim.cevreorman.gov.tr/belgeler/03.pdf (25.01.2010).
- Çikot, Ö. (2009). Avrupa’da Karbon ve Enerji Borsaları, *Sermaye Piyasasında Gündem Dergisi*, 82: 9-23.
- Doğan, Seyhun. (2005). Türkiye’nin Küresel İklim Değişikliğinde Rolü ve Önleyici Küresel Çabaya Katılım Girişimleri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2): 57-73.
- Durgun, A ve Memişoğlu, D. (2009). Kyoto Protokolü ve Bu Süreçte Ortaya Çıkan Paradokslar, Uluslararası Davraz Kongresi, 24-27 Eylül, Isparta: 1-16.
- Ellerman A. Denny ve Joskow Paul L. (2008). The European Union’s Emission Trading System in Perspective, Pew Center.
- Gaia Carbon Finance (2008). www.cevreciyiz.com/images/.../Gaia%20Carbon%20Finance.pdf (28.01.2010).
- Graus W. ve Voogt M. (2007). Small Installitions with in the EU Emissions Trading Scheme, Report under the Project “Review of EU Emissions Trading Scheme”.
- Güçlü, Sibel Berrin, Emisyon Ticaret Sistemi Karbon Piyasası. http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi142/d142_2632.pdf.
- http://en.exaa.at/static/cms/sites/exaa.at/media/downloads/Folder_PowerxCarbon_en_web_v3.pdf (23 Şubat 2009).
- http://www.asiacarbon.com/about_Us.html (25 Şubat 2009).
- <http://www.bluenext.eu/> (23 Şubat 2009).
- <http://www.ccf.com/ccfeContent.jsf?id=91308> (24 Şubat 2009).
- <http://www.ccf.com/ccfeContent.jsf?id=91309> (24 Şubat 2009).
- http://www.chicagoclimatex.com/images/content/File/Trading_CFIs.pdf (24 Şubat 2009).
- <http://www.climateexchange.com.au/> (24 Şubat 2009).
- <http://www.climex.com/spot-trading.aspx> (23 Şubat 2009).
- <http://www.ecx.eu/About-ECX> (23 Şubat 2009).
- <http://www.eex.com/en/EEX/Products%20%26%20Fees> (23 Şubat 2009).
- http://www.mcx.ca/aboutGhg_canCarbonMarket_en (24 Şubat 2009).
- <http://www.nordpool.com/en/asa/General-information/> (23 Şubat 2009).
- <http://www.polpx.pl/main.php?index=201&show=40&lang=en> (23 Şubat 2009).
- Labatt, S ve White R. R. (2007). Carbon Finance: The Financial İmplications Of Climate Change. New Jersey: John Wiley Press.
- Pamukçu, K. (2007). Küresel Emisyon Ticareti Sistemi İçin Model: Avrupa Birliği Emisyon Ticareti Programı, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 37: 17-42. Ekim.
- PricewaterhouseCoopers (2009). Carbon Taxes and Trading. Carbon Taxes and Trading. <http://www.ieta.org/ieta/www/pages/download.php?docID=3261>.
- Taşdan, Farız (2008). Kyoto Protokolü Finansal Destek Mekanizmaları Çerçevesinde Türkiye’de Gönüllü Salım Ticareti, http://paribus.tr.googlepages.com/f_tasdan.pdf (01.02.2010).
- Wilder M. ve Willis M. ve Guli M. (2010). Carbon Contracts, Structuring Transactions: Practical Experiences, J1 and Cdm: Carbon Contracts. <http://www.bakernet.com/NR/rdonlyres/1298A282-673A-4E4E-9D2B-C3552030E375/40202/CarbonContracts.pdf>.
- Yamanoglu, G.,Ç. (2006). Türkiye’de Küresel Isınmaya Yol Açan Sera Gazı Emisyonlarındaki Artış İle Mücadelede İktisadi Araçların Rolü (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Çevre Bilimleri.

TÜRK TURİZM ŞİRKETLERİNİN YURTDIŞINA DOĞRUDAN YATIRIM YAPMA NEDENLERİ VE BU FİRMALARIN PERFORMANSLARI: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Harun KAYA

Balıkesir Üniversitesi
Bandırma İİBF İşletme Bölümü
dr.hrn.ky@gmail.com

Mehmet KAŞLI

Balıkesir Üniversitesi
Gönen MYO, Ağırılama Hizm. Prog.
mkasli@balikesir.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, doğrudan yurtdışı yatırım (DYY) yapan Türk turizm şirketlerinin ülke seçiminde ve ülkelere giriş biçiminde etkili olan faktörleri; bu şirketlerin rakiplerine göre üstünlüklerini ve DYY sonrası performanslarını belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Kara ve havayolu taşımacılığı, seyahat acentacılığı ve otel işletmeciliği alanlarında faaliyet gösteren 43 turizm şirketi araştırmaya katılmıştır. Verilerin analizinden, Türk turizm şirketlerinin DYY yapmaya iten faktörlerin en başında, turist ihtiyaç ve beklentileri ile teknoloji konusunda elde ettikleri bilgi birikiminin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında, DYY yapılan ülkedeki turizm pazarının büyüklüğü ve fırsatları ile yatırım yapılan ülkedeki turistik çekicilik turizm şirketlerini DYY yapma konusunda güdüleyen önemli faktörlerdir. Firmaların performansları değerlendirildiğinde, müşteri hizmetleri, marka itibarı ve şöhreti, müşteri sadakati, dış piyasanın şirketi kabullenme durumu ve satışların büyüme oranı konusunda firma sahip veya yöneticilerinin epey tatminkâr oldukları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Türk Turizm Şirketleri; Doğrudan Yurtdışı Yatırımlar; Ülke Seçimi; Firma Yetenek ve Performansı

1. GİRİŞ

Hizmetler sektörünün Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla içindeki payı 1950'lerden beri düzenli artarak gelişmiş ülkelerde %72, gelişmekte olan ülkelere ise %52 düzeylerine ulaşmıştır (UNCTAD, 2003). Çoğu ülkelerin ekonomilerinde hizmetler sektörünün görece öneminin yüksek olmasına rağmen, bu sektörden kaynaklanan Doğrudan Yurtdışı Yatırımlar (DYY) imalat sektörüne göre yenidir. "Bunun en önemli nedeni pek çok hizmetler alt sektörünün çeşitli nedenlerle yabancı firmalara kapalı olmasıdır. 1980'lerin ortalarında DYY politikalarında liberalleşmenin başlamasıyla ve 1990'larda hız kazanmasıyla hizmetler sektörü DYY'ında büyük bir artış meydana gelmiştir" (UNCTAD, 2004: 97). 1990'lardan önceki toplam DYY'daki hizmetler sektörü payının azlığının bir yansıması olarak, uluslararası işletmecilik (Uİ) literatürü çoğunlukla imalat sektöründeki firmaların uluslararasılaşmasına yoğunlaşmıştır. Bu dönemde birkaç çalışma hizmetler sektörü uluslararasılaşmasını genel olarak incelenmiş (Gaedeke, 1973; Boddewyn vd., 1986; Dunning, 1989; UNCTC, 1989; Vandermerwe ve Chadwick, 1989), sınırlı sayıdaki diğer çalışmalarda da reklamcılık (Weinstein, 1977; Terpstra ve Yu, 1988), bankacılık (Khouri, 1979; Goldberg ve Saunders, 1981; Nigh, vd., 1986; Cho, 1983) ve turizm (Dunning ve McQueen, 1981, 1982; Dave, 1984) alt sektörlerindeki firmaların yurtdışına açılması üzerinde durulmuştur.

Son yirmi yıldaki artan oranda liberalleşme, rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerinde ilerlemeler gibi gelişmelerin etkisiyle hizmetler sektöründeki pek çok firma yurtdışına açılarak DYY'da hızlı bir artışa neden olmuştur. Bu gelişmeye paralel olarak hizmetler sektörünün uluslararasılaşması ile ilgili Uİ literatüründe çeşitlenme ve artış meydana gelmiştir. Hem DYY miktarındaki artış ve hem de literatürdeki çeşitlenme bakımından turizm firmalarının durumu dikkat çekicidir. Literatürde bu firmaların genel durumuyla (Beattie, 1991; Litteljohn, 1997; Holjevac, 2003; Endo, 2006; Corfu, 2006), diğer firmalarla karşılaştırılmasıyla (Alexander ve Lockwood, 1996), yurtdışına giriş biçiminin seçimiyle (Contractor ve Kundu, 1998a, 1998b; Rodriguez, 2002; Purcell ve Nicholas, 2003), ülke seçimiyle (Kundu ve Contractor, 1999; Lee, 2008), uluslararasılaşma derecesiyle (Contractor ve Kundu, 1995) ve stratejisiyle (Litteljohn, 1992; Olsen, 1993; Johnson ve Vanetti, 2005; Chen ve Dimou, 2005; Whitla vd., 2007) ile ilgili çalışmalar gibi pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu

gelişmiş ülkelerden kaynaklanan hizmetler sektörü DYY'ı ile ilgilidir. Kuşkusuz bu sonucun ortaya çıkmasında, diğer sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de DYY miktarı ve firma sayısı bakımından gelişmiş ülkelerin önde gitmesinin önemli bir payı vardır. Gelişmiş ülkelerin dışındaki ülkelerden de turizm alanında DYY'lar yapılmakta olduğu bilinmesine rağmen buralardan kaynaklanan turizm sektörü firmalarının uluslararasılaşmasıyla ilgili literatür çok sınırlıdır.

Bu çalışmada Türkiye'den yurtdışına DYY yoluyla açılan turizm sektöründe faaliyet gösteren şirketler üzerinde durulacaktır. Turizm sektörü küreselleşmeye en açık sektörlerden biridir ve ülkelerin istihdam düzeylerinin artmasında, sosyal ve ekonomik gelişiminde büyük payı vardır (Holjevac, 2003; Kozak vd., 2009). Türk turizm firmaları 2009 yılında 25 milyon yabancı turist ağırlayarak Türkiye'yi turist sayısı bakımından dünya sıralamasında sekizinci, gelir bakımından ise elde edilen 22 milyar dolar ile dokuzuncu sıraya yükseltmiştir. Dolayısıyla, Türkiye'nin toplam ihracat gelirlerinin yaklaşık %20'sini turizm sektörü sağlamaktadır. Bunun yanında, Türkiye genelindeki binlerce turizm işletmesinde 200.000 kişinin istihdam edildiği tahmin edilmektedir. Turizm sektöründeki firmaların yurtdışına açılmaları bu firmaların büyümeleri, rekabet gücü kazanmaları ve ülke ekonomisine katkıları açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmada, Türkiye için çok önemli bir sektörde faaliyet gösteren Türk turizm şirketlerinin DYY'ları ile ilgili şu genel sorulara yanıt aranmaya çalışılmaktadır: Türk turizm firmalarının yurtdışına açılmadaki amacı nedir? Bu firmaları yurtdışı faaliyete iten ya da çeken faktörler nelerdir? Yurtdışı faaliyetler sonucunda neler elde edilmiştir veya edilememiştir? Bu soruların yanıtlarını bulmanın hem yurtdışında faaliyeti olan ve olmayan Türk turizm firmaları ve hem de geliştirmekte olan benzer ülkelerde faaliyet gösteren turizm firmaları açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bildiğimiz kadarıyla Türk turizm firmalarının DYY'ları ile ilgili bir çalışma yapılmamıştır. Dolayısıyla, araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu alandaki literatüre de önemli katkılar sunabilecektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Uluslararası iktisattaki klasik ve neo-klasik dış ticaret kuramlarının DYY'ı açıklamakta yetersiz kalması karşısında bir dizi teori geliştirilmiştir. Bu teoriler arasında davranışsal yaklaşım, piyasa aksaklıkları teorisi, ürün devreleri teorisi, eklektik paradigma, işlem maliyetleri yaklaşımı, vekalet teorisi, içselleştirme teorisi, aşama teorisi ve ağ teorisi sayılabilir (bkz. Kaya, 2003). Bu teoriler daha çok imalat sektöründeki firmalar temel alınarak geliştirilmiştir. Hizmetler sektöründeki firmalar imalat sektörü ile büyük oranda aynı nedenlerle DYY yaptıklarından bu teorik yaklaşımlar hizmetler sektörü firmalarına da uygulanabilir (Boddewyn vd., 1986). Ayrıca, Turizm şirketlerinin DYY yapmalarına etki eden faktörler diğer hizmet sektörlerinden pek farklı değildir (Endo, 2006). Turizm firmalarının DYY yaparak yurtdışına açılmalarıyla ilgili olarak yukarıda sıralanan teorilerden aşama teorisi, ağ teorisi ve eklektik paradigma açıklayıcılığı yüksek ve sıklıkla kullanılan yaklaşımlardandır (bkz. Corfu ve Nistoreanu, 2006; Dunning ve McQueen, 1981, 1982; Dunning ve Kundu, 1995; Johnson ve Vanetti, 2005). O nedenle, aşağıda sadece bu teoriler kısaca açıklanmıştır.

2.1. Aşama Teorisi

Bu yaklaşım, Uppsala Üniversitesi'nde görevli araştırmacılar tarafından, 1970'li yıllarda İsveç kökenli firmaların uluslararasılaşma süreçlerinin ve dış yatırımlarının incelenmesi sonucunda ortaya konulmuştur. Uppsala Teorisi olarak da adlandırılan bu yaklaşım, yurtdışı faaliyetlerin yurtiçi faaliyetlere göre daha riskli olduğunu belirterek, firmaların DYY yapmadan önce kontrollü olmaları, dikkatli davranışları ve bir takım aşamaları takip etmeleri gerektiğini belirtir (Johanson and Vahlne, 1990). Bu teoriye göre, firmalar yurtdışı faaliyet riskini azaltacak ve dış piyasalar hakkındaki bilgi ve tecrübelerini artıracak eylemlerde bulunurlar. Bu doğrultuda, şirketler önce riski ve yükümlülüğü çok düşük olan dolaylı ithalat veya ihracat yaparlar; ardından, dolaysız ithalat veya ihracat aşamasına geçerler. Bu yollarla bilgi ve tecrübelerini arttırdıktan sonra üçüncü aşamada bir pazarlama şubesi açarlar. Ev sahibi bir şirketle ortaklık aşamasını da geçtikten sonra en son aşamada tam mülkiyetli bir üretim veya hizmet işletmesi kurarlar. Bu süreçte önce psikolojik yakınlık duyulan ülkeler tercih edilir, ardından diğer ülkelerde faaliyete geçilir. Psikolojik yakınlığın belirleyicileri ya da etkileyicileri olarak; kültür, kullanılan dil, değerler, tutumlar, sosyal, politik ve ekonomik kurumlar bakımından kendi ülkesiyle benzerlikler ve coğrafi yakınlık sayılmaktadır. Bu teoriye göre, firmalar yurtdışı faaliyet riskini azaltacak olan dış piyasalar hakkındaki bilgi ve tecrübelerini bizzat yaşayarak arttırdıkça buralardaki faaliyetlerini daha da derinleştirir, genişletirler ve yaygınlaştırırlar.

2.2. Ağ (Network) Teorisi

Ağ Teorisi, firmaların DYY faaliyetlerini ve uluslararasılaşmalarını açıklamak için sosyal mubadele ve kaynak bağımlılığı teorilerinden yararlanılarak 1980'lerin sonunda geliştirilmiştir. Bu teori, şirketlerin üretim ve dağıtım faaliyetlerinde müşterileriyle, tedarikçileriyle, rakipleriyle ve hükümetlerle geliştirdikleri sistematik ilişkiler ağı içinde faaliyet gösterdiklerini ve bu ilişkilerin karşılıklı bağımlılıklar oluşturduğunu belirtir (Johansson ve Mattsson, 1993). Bu ağ, stratejik ittifaklar, ortak girişimler, ortak araştırma geliştirme faaliyetinde bulunmalar, ortak pazarlama faaliyetleri, lisans anlaşmaları, dış kaynaklardan yararlanma gibi çeşitli şekillerde kendini gösterir. Birden fazla organizasyonun bulunduğu bu ağ içerisindeki her birimin birbirleriyle sosyal, ekonomik ve benzeri açıdan pek çok uzun dönemli ilişkisi ve bağlantısı bulunmaktadır. Ağ teorisine göre bir dış piyasalara açılması üç şekilde gerçekleşebilir (Johansson ve Mattsson, 1993): Birincisi, yabancı ülkelerde bulunan diğer ağ yapıları ile yeni ilişkilerin kurulması, ikincisi yabancı ülkelerde mevcut bulunan ilişkilerin geliştirilmesi, üçüncüsü ise farklı ülkelerdeki ağ yapılarının entegre edilmesidir.

2.3. Eklektik Paradigma

John H. Dunning tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen, 1980'lerde olgunlaştırılan ve OLI teorisi de denilen bu yaklaşım, bazı teorilerin özünün birleştirilip kaynaştırılmasından oluştuğu için Eklektik Paradigma olarak adlandırılmaktadır. Dunning (1988) bu paradigmanın unsurlarını sahiplik (Ownership), yer/konum (Location) ve içselleştirme (Internalization) avantajları olarak belirleyip birleştirerek uluslararası bir firmanın neden, nereye ve nasıl yatırım yapacağına ilişkin açıklama ve tahminde bulunmaktadır. Eklektik Paradigma'ya göre DYY yapan bir firma, yabancı bir ülkede bulunmanın kültürel, yasal ve kurumsal farklılıklardan kaynaklanan dezavantajlarını gidermek için yerli firmalara kıyasla teknoloji, bilgi birikimi, ölçek ekonomisi gibi kendisini kârlı kılacak bir takım ilave üstünlüklere (mülkiyet avantajlarına) sahiptir. Sözü edilen üstünlüklere sahip olan bir firmanın DYY yapması için yabancı ülkenin (Location) ekonomik, kültürel, politik ve benzeri avantajlar sunması gerekir. Firmanın bu beklentileri ya da firmayı yabancı bir ülkeye çeken faktörler daha sonra Dunning (1993) tarafından 'pazar arayışı', 'stratejik aktif/varlık arayışı', 'doğal kaynak arayışı' ve 'etkinlik arayışı' olarak sınıflandırılmıştır. DYY yapmaya aday bir firma elindeki avantajları yerli firmalardan birine lisans, franchising gibi anlaşmalarla satarak faaliyette bulunmak yerine; kendisi doğrudan pazara girmeyi tercih ediyorsa, yani avantajlarını bünyesinde tutuyorsa (içselleştirme) bu tercihin sebebi yabancı pazardaki faaliyetinden yüksek oranda kâr edebileceğini beklemesindendir. Dunning'in bu yaklaşımı, içlerinde turizm sektörünün de bulunduğu birçok sektörde titizlikle test edilmiş olup yüksek açıklama ve tahminleme gücüne sahiptir. Johnson ve Vanetti'ye (2005) göre bu üçlü yaklaşım, turizm ve otelcilik sektörü açısından oldukça uygundur. Dolayısıyla, bu çalışmada Eklektik Paradigma; nereye, nasıl ve niçin turizm yatırımı yapıldığı konusundaki değişkenlerin belirlenmesinde teorik temel olarak kullanılmıştır.

3. YÖNTEM

İlgili alan yazından hareketle, Türk turizm şirketlerini doğrudan yurtdışı yatırıma yönelten etkenlerin ortaya konulabilmesi ve doğrudan yurtdışı yatırım yapan işletmelerin özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde şirketlerin genel özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde şirketlerin yatırım yapacakları ülke seçiminde dikkate aldıkları ölçütlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde ise yurtdışına doğrudan yatırım yapan turizm şirketlerinin yatırım kararlarında piyasa şartlarının ve firmaya özgü nedenlerin etkili olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise firmaların yurtdışı performansları ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma için bir örneklem çerçevesi bulunmadığından; DYY yapan Türk turizm firmalarının isim ve iletişim bilgileri sektör kuruluşlarına başvurularak, medya araştırması yapılarak ve turizmle ilgili yurtdışı yatırımı olan firmalara sorularak saptanmıştır. Bu çabalar sonucunda 73 firma belirlenmiş ve bunların hepsine ulaşılmıştır. Bunlardan 47 firma araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve yüzyüze görüşme yoluyla anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Dört firmanın yanıtladığı ankette büyük eksiklikler olduğu için analiz dışı bırakılmış ve sonuçta 43 firmadan alınan bilgiler bu araştırmada kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulguları dört ana guruba ayırmak olanaklıdır. Bunlar: Yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk turizm firmalarına ait bulgular, Türk turizm firmalarının yabancı ülkelerdeki şirketleri ile ilgili bulgular, Türk turizm firmalarını yurtdışına doğrudan yatırım yapmaya yönelten nedenlere ilişkin bulgular ve firmaların performanslarına ilişkin bulgulardır.

Araştırmaya katılan firmalarda anket formlarını çoğunlukla müdür yardımcıları ve fonksiyonel müdürler doldurmuşlardır (%41,9). Yurtdışına doğrudan yatırım yapan Türk turizm firmalarının çoğunluk itibarıyla 10 yıldan daha uzun süredir turizm sektöründe faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır (%65,1). Turizm firmalarının faaliyet alanlarına bakıldığında en çok acentacılık alanında faaliyette bulunduğu anlaşılmaktadır. Firmaların toplam sermayelerinin çoğunluk itibarıyla (%44,3) 1.000.000\$'ın altında bulunduğu görülmektedir. Bu soruya yanıt vermeyenlerin oranı da dikkat çekicidir (%30,2). Araştırma sonucunda elde edilen dikkate değer bulgulardan biri, 500'ün üzerinde çalışanı sahip Türk turizm firmasının %23,3 ile bu alandaki en yüksek orana ulaşmasıdır. Bu bulgu, turizm sektörünün istihdam açısından en önemli sektörlerden biri olduğunu da desteklemektedir. Firmalara yöneltilen mali konular ile ilgili soruların yanıtlanmasında isteksiz davranıldığı görülmektedir. Firmaların 2007 yılı satışlarının ne kadar olduğuna dönük soruya, 11 turizm firması yanıt vermemiştir. Turizm firmalarının yurtdışında çoğunlukla (%41,9) tek ülkede faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Yurtdışına doğrudan yatırım yapılan ülkenin gelişmişlik düzeyi açısından bir değerlendirme yapıldığında Türk turizm firmalarının faaliyette bulunmak için hem gelişmiş ülkeleri hem de gelişmekte olan ülkeleri tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan turizm firmaların mali konularla ilgili sorulara, yurtdışındaki şirketleri açısından da ketum yaklaşıtları anlaşılmaktadır. Turizm firmalarının 1.000.000\$'ın altındaki sermaye miktarlarıyla şirketlerini kurdukları fakat 2.000.000\$'ın üzerinde yıllık satış hacmine ulaştıkları görülmektedir. Türk turizm firmalarının yurtdışı şirketlerinin henüz çok yeni oldukları (1-3 yaş %30,2) ve çoğunlukla az sayıda çalışan ile (1-20 kişi %32,6) faaliyette bulundukları anlaşılmaktadır. Yurtdışında çoğunlukla acentacılık alanında faaliyet göstermeyi tercih eden turizm firmalarının (%60,5) turizm alanındaki yatırımlarını tam sahipli yeni bir şirket kurarak yaptıkları da (%51,2) araştırmadan elde edilen diğer bulgulardır.

Türk turizm firmalarının doğrudan yurtdışı yatırımlarını yaptıkları ülke tercihinde etkili olan faktörlerin en başında “turizm alanındaki fırsatların varlığı” gelmektedir (bkz. Tablo 1). “Pazarın büyüklüğü ve büyüme oranı” ile yatırım yapılan “ülkenin turistik açıdan çekiciliği” ve “ülkenin politik, sosyal ve ekonomik istikrarı” da yatırım yapılacak ülke seçiminde etkili olan faktörler olarak ön plana çıkmıştır. Bu noktadan hareketle Türk turizm firmalarının yurtdışına doğrudan yatırım yapmak için o ülkede turizm açısından fırsatlar görmesi, ileriye dönük büyüme potansiyelinin gerekliliği ve üretilecek ürün açısından çekicilik gibi aslında başka birçok sektörde de geçerli olan konulara öncelik verdikleri ifade edilebilir. Bu açıdan imalat endüstrisinin öncelikleri ile hizmet endüstrisinin bir kolu olan turizm sektörünün önceliklerinin birbirine benzediği de söylemek olanaklıdır.

Tablo 1. Doğrudan Yatırım İçin Ülke Seçiminde Etkili Olan Faktörler

Doğrudan Yatırım İçin Ülke Seçiminde Etkili Olan Faktörler	Ortalama	St. Sapma
Turizm alanında fırsatların varlığı	4,58	0,73
Pazarın büyüklüğü ve büyüme oranı	4,56	0,73
Ülkenin turistik açıdan çekiciliği	4,09	1,06
Ülkenin politik, sosyal ve ekonomik istikrarı	4,05	0,75
Altyapı (ulaşım ve iletişim gibi) olanaklarının düzeyi	3,84	0,97
Kaliteli ve düşük maliyetli girdilerin varlığı	3,79	1,14
Ülke hükümetinin yabancı yatırım politikası	3,77	1,17
Ülkenin Türkiye'ye coğrafi ve kültürel yakınlığı	3,53	1,42
Yetenekli işgücünün varlığı	3,40	1,12

Tablo 2'de tam sahipli şirket veya ortak girişim yatırımında bulunmanın katılımcıların gözüyle lisans ya da franchising'e göre üstün yönleri gösterilmektedir. Katılımcılara göre tam sahipli bir şirket kurmak veya ortak girişim yatırımında bulunmak, işletmelere kalite kontrol güvencesi vermektedir. Anlaşma yapma ve anlaşma müeyyidelerini uygulamaya maliyetinden kaçınmak ve şirketin bilgi birikiminin dışarıya sızmasını önlemek işletmeleri tam sahipli şirket veya ortak girişim yatırımı yapmaya iten nedenler olarak sıralanabilmektedir. Fakat bu ifadeler güçlü bir desteğin bulunması işletmeleri yatırım düşüncelerinde etkili olabilecek başka faktörlerin de bulunabileceğini göstermektedir.

Tablo 2. Tam Sahipli Şirket ve Ortak Girişim Yatırımı Yapmada Etkili Olan Faktörler

Tam Sahipli Şirket ve Ortak Girişim Yatırımı Yapmada Etkili Olan Faktörler	Ortalama	St. Sapma
Yeterli kalite kontrol güvencesi sağlamak	3,86	1,12
Anlaşma yapma ve anlaşma müeyyidelerini uygulatma maliyetinden kaçınmak	3,68	0,82
Şirketin sahip olduğu bilgi ve teknolojilerin dışarı sızma riskinden sakınmak.	3,68	0,92
Lisans, franchising veya patent yoluyla firma üstünlüğümüzün transfer edilemeyeceği	3,49	1,08
Acente, lisansör ve franchise alanlarla yaşanması muhtemel zorluklar ve sorunlar	3,39	1,05
Şirketimizin ölçek (artan üretim, düşen birim maliyet) ve faaliyetler ekonomisi oluşturmak istemesi	3,39	1,14
Patent, lisans ve marka koruma kanunlarının yatırım yapılan ülkede yokluğu veya yeterli uygulanmayışı	3,24	1,07

Türk turizm firmaları yurtdışındaki rakiplerine kıyasla kendilerini birçok açıdan oldukça güçlü görmektedirler (bkz. Tablo 3). Türk firmaları en çok turistlerin ilgi ve ihtiyaçları konusundaki bilgi birikimlerine güvenmektedirler. Bunun yanında uluslararası faaliyette bulunma kararlılığı, teknolojik, yönetsel ve pazarlama konusundaki bilgi birikimi, personel kalitesi, şirket veya ürün imajı, rakiplere kıyasla Türk turizm firmalarının en güçlü yönleri olarak sıralanabilmektedir.

Tablo 3. Yurtdışındaki Rakiplere Göre Güçlü Yönler

Yurtdışındaki Rakiplere Göre Güçlü Yönler	Ortalama	St. Sapma
Turistlerin ilgi ve ihtiyaçları konusunda bilgi birikimi	4,47	0,70
Şirketin uluslararası faaliyette bulunmada kararlılığı	4,30	0,74
Teknolojik, yönetsel ve pazarlama bilgi birikimi	4,24	0,73
Personelinin Kalitesi	4,19	0,71
Şirketin veya ürettiği ürünün markasının imajı	4,17	0,73
Şirketinizin uluslararası tecrübesi	4,05	0,79
Şirketin büyüklüğü	4,05	1,02
Eğitim programlarının kalitesi	3,83	0,76

Araştırmaya katılanlar yurtdışındaki şirketleri “müşteri hizmetleri”, “marka itibarı”, “müşteri sadakati”, “markanın piyasadaki kabullenilme durumu” ve “satış büyüme oranları” açısından performansı yüksek olarak bulmaktadırlar (bkz. Tablo 4).

Tablo 4. Yurtdışındaki Şirketin Performansı

Yurtdışındaki Şirketin Performansı	Ortalama	St. Sapma
Müşteri hizmetleri	4,36	0,69
Markanızın itibarı, şöhreti	4,31	0,72
Müşterilerin markanıza sadakati	4,19	0,67
Piyanın markanızı kabullenme durumu	4,14	0,78
Satışların büyüme oranı	4,10	0,66
Rekabetteki konumunuz	3,90	0,79
Karlılık	3,90	0,83
Düşük maliyetli girdilere ulaşma	3,86	0,95
Pazar payı	3,80	0,90

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Doğrudan yurtdışı yatırım, özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasında önemli katkılar sunmaktadır. Dolayısıyla dünyadaki birçok ülke, doğrudan yabancı yatırım konusunda firmaları ikna edebilmek için yoğun bir çaba harcamakta ve firmalara uygun ortam hazırlamaya çalışmaktadır. Firmaları

DYY'a yönelten yurtdışı şartları ile ilgili hususlar, "turizm alanında bulunan fırsatların varlığı", "pazardaki büyüme potansiyeli" ve "turistik çekiciliktir". Bunun yanında "yabancı yatırım politikaları", "altyapı olanakları" ve "coğrafi yakınlık" da firmaların yurtdışı yatırım kararlarında etkin rol oynamaktadır. Firmaların rakiplerine göre kendilerini daha üstün gördükleri ve DYY yapmada etkili olan sahiplik avantajları ise, "büyük birikimi", "kararlılık", "personel kalitesi", "marka imajı", "uluslararası deneyim" ve "şirket büyüklüğüdür". Örneklemedeki şirketlerin faaliyetlerini kendi bünyelerinde yapmalarını etkileyen (içselleştirme) faktörler ise; "verilecek hizmet kalitesini kontrol edebilmek", "anlaşma maliyet ve müeyyidelerinden kurtulmak" ve "teknoloji ve diğer bilgi birikimlerinin dışarıya sızmasını engelleme" olarak belirlenmiştir.

Türk turizm firmalarının doğrudan dış yatırımdan sonra elde edilen firma performanslarından memnun oldukları araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Özellikle "müşteri hizmetleri", "marka itibarı ve şöhreti", "müşterilerin markaya sadakatı", "markanın piyasada kabullenilme durumu" ve "satışların büyüme oranı" konusunda tatminkâr sonuçların elde edildiği anlaşılmaktadır. Türk turizm firmalarının henüz yeni sayılabilecek bir zamandır yurtdışında faaliyette bulundukları da araştırma bulgularıyla ortaya konulmuştur.

Türk turizm firmalarının doğrudan yurtdışı yatırımlarının daha başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri şu şekilde ifade etmek olanaklıdır: Türk turizm firmalarının yaptıkları yatırıma göre elde ettikleri satış oranları başarılı bir işletmecilik faaliyetinin yapılabildiğini göstermektedir. Bu noktadan hareketle firmaların daha büyük yatırımlarla daha başarılı sonuçlar elde edebilecekleri öngörülebilir. Turizm sektörünün potansiyel ve hâlihazırdaki müşterilerinin büyük bir kısmı, gelişmiş ülkelerin vatandaşlarıdır. Dolayısıyla bu müşterilere ulaşmak adına gelişmiş ülkelerdeki yerel veya küresel firmalarla özellikle tur operatörlüğü alanında ortak girişimlerde bulunmanın önemli fırsatlar getirebileceği söylenebilir. Bunun yanında turizm konusunda elde edilen bilgi birikiminin getirdiği avantajlar, turistik çekiciliği bulunan gelişmekte olan ülkelere değerlendirilebilir. Gelişmekte olan ülkelere yatırım kararı alınırken de Dünya Turizm Örgütü'nün yayınladığı istatistikler ve geleceğe dönük öngörüler dikkate alınarak yatırım yapılmalıdır. Turizm alanındaki küresel rekabet son yıllarda oldukça artmış ve küresel rekabetin sonucu olarak küçük işletmeler büyük bir fiyat baskısı altında kalmaya başlamışlardır. Düşük fiyat baskısının kırılabilmesi ve rekabet avantajı elde edilebilmesi için daha büyük yatırımlara gereklilik bulunmaktadır. Bu nedenle Türk turizm firmalarının daha büyük sermayelerle çalışmaları ve yurtdışına yaptıkları yatırımlarını da büyütmelerine ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Alexander, N. ve Lockwood, A. (1996). Internationalization: A Comparison of the Hotel and Retail Sectors. *Service Industries Journal*, 16(4), 458-473.
- Beattie, R. (1991). Hospitality Internationalization: An Empirical Investigation, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3 (4):14-24.
- Boddewyn, J. J., Halbrich, M. B., ve Perry, A. C. (1986). Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory, *Journal of International Business Studies*, Fall, 17(3): 41-57.
- Chen, J.J. ve Dimou, I. (2005). Expansion Strategy of International Hotel Firms, *Journal of Business Research*, 58, 1730– 1740.
- Cho, K.R., (1983). *A Study of Multinational Banks: Their Identities and Determinants*, University of Washington: Seattle.
- Contractor, F.J. ve Kundu, S.K. (1995). Explaining Variation in the Degree of Internationalization Across Firms: The Case of the Hotel Industry, *Journal of International Management*, 11: 87–124.
- Contractor, F. J. ve Kundu, S. K. (1998a). Franchising versus Company-run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector, *Journal of International Marketing*, 6(2): 28-53.
- Contractor, F. J. ve Kundu, S. K. (1998b). Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector, *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325-358.
- Corfu, A. ve Nistoreanu, P. (2006). Insights in Internationalization of Tourism Firms, *Amfiteatru Economic, Economic Interferences*, 19:1-6.

- Dave, U. (1984). US Multinational Involvement in the International Hotel Sector-An Analysis, *Service Industries Journal*, 4:48-63.
- Dunning, J. H. ve McQueen, M. (1981). *Transnational Corporations in International Tourism*, United Nations Commission on Transnational Corporations (UNCTC). New York.
- Dunning, J. H. ve McQueen, M. (1982). Multinational Corporations in the International Hotel Industry, *Annals of Tourism Research*, 9:48-63.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 1-31.
- Dunning, John H. (1989). Transnational Corporations and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues. *Service Industries Journal*, 9(1): 5-39.
- Endo, K. (2006). Foreign Direct Investment in Tourism—Flows and Volumes, *Tourism Management*, 27 (4): 600-614.
- Dunning, J.H.(1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. ve Kundu, S. K. (1995). The Internationalization of the Hotel Industry: Some New Findings from a Field Study, *Management International Review*, 35(2): 101-133.
- Gaedeke, R.M. (1973). Selected U.S. Multinational Service Firms in Perspective, *Journal of International Business Studies*, Fall, 61–66.
- Goldberg, L.G.ve Saunders, A. (1981). The Determinants of Foreign Banking Activity in the United States, *Journal of Banking and Finance*, 5: 17–32.
- Holjevac, I. A. (2003). Discussion Paper: A Vision of Tourism and The Hotel Industry in the 21st Century, *Hospitality Management*, 22: 129–134.
- Johanson, J., ve Mattson, L. (1993). Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. In *The Internationalization of the Firm*, P. Buckley and P. Ghauri, eds., London: Academic Press.
- Johanson, J.ve Vahlne, J. E. (1990). Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johnson, C. ve Vanetti, M. (2005). Locational Strategies of International Hotel Chains, *Annals of Tourism Research*, 32 (4/5), 1077-1099.
- Kaya, H. (2003). A Review and Assessment of Theories of the Multinational Companies (MNCs) and Foreign Direct Investment (FDI), *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2): 196-214.
- Khoury, S.J. (1979). International Banking: A Special Look at Foreign Banks in the United States, *Journal of International Business Studies*, 104, 36–52.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2009). Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kundu, S. K.ve Contractor, F. J. (1999). Country Location Choices of Service Multinationals: An Empirical Study of the International Hotel Sector, *Journal of International Management*, 5: 299–317.
- Lee, S. (2008). Internationalization of US Multinational Hotel Companies: Expansion to Asia versus Europe, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 657–664.
- Littljohn, D. R. B. (1992). The European Hotel Industry : Corporate Structures and Expansion Strategies, *Tourism Management*, March:27-33.
- Littljohn, D. R. B., (1997) Internationalization in Hotels: Current Aspects and Developments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (5/6), 187–198.
- Nigh, D., Cho, K.R. ve Krishnan, S. (1986). The Role of Location-related Factors in U.S. Banking Involvement Abroad, *Journal of International Business Studies*, 173, 59–72.

- Olsen, M.D.(1993). International Growth Strategies of US Hotel Companies, *Travel and Tourism Analyst*, 3: 51-64.
- Purcell, W. ve Nicholas, S. (2003). Japanese Tourism Investment in Australia: Entry Choice, Parent Control and Management Practice, *Tourism Management*, 22 (3):245-257.
- Rodriguez, A. R.(2002). Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry, *Tourism Management*, 23: 597–607.
- Terpstra, V. ve Yu, C-M. (1988). Determinant of Foreign Direct Investment of U.S. Advertising Agencies, *Journal of International Business Studies*, pp.33-47.
- United Nations Centre on Transnational Corporations (UNCTC) (1989). *Transnational Service Corporations and Developing Countries: Impact and Policy Issues*, New York: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2003). *UNCTAD Handbook of Statistics*, New York and Geneva: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2004). *World Investment Report: The Shift towards Services*, New York and Geneva: United Nations.
- Vandermerwe, S. ve Chadwick, M. (1989). The Internationalization of Services. *The Service Industries Journal*, 9(1), 79-83.
- Weinstein, A.K. (1977). Foreign investments by Service Firms: The Case of the Multinational Advertising Agency, *Journal of International Business Studies*, 8, 93–92.
- Witla, P., Walters, P. G.P. ve Davies, H. (2007). Global Strategies in the International Hotel Industry, *Hospitality Management*, 26 :777–792.

ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEK VE İŞ STRESİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ*

Ömer TURUNÇ

KHO Dekanlığı, Sis. Yön. Bil. Böl.
oturunc@kho.edu.tr

Mazlum ÇELİK

KHO Savunma Bil. Enstitüsü
mcelik@kho.edu.tr

ÖZET

Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve yaşadıkları stres işe ve örgüte bakışlarını etkilemektedir. İşverenler yüksek performans talep ederken çalışanlar destek ve uygun çalışma şartları talep etmektedir. Örgüt ile çalışanlar arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşmenin sağlanan örgütsel destek ve uygun çalışma şartlarından olumlu etkileneceği ve performans üzerinde de etkili olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışan 172 kişi üzerinde algılanan örgütsel destek ve iş stresinin özdeşleşme ve iş performansı üzerine etkileri yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda algılanan örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin hem iş performansını anlamlı olarak etkilediği hem de algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, İş Stresi, Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı

1. GİRİŞ

Rekabet şartlarının ağırlaştığı, eğitim seviyesi yüksek, emsalleri ile kendilerini kıyaslama imkânı olan çalışanların örgütten beklentilerinin arttığı günümüzde, araştırmacılar ve yöneticiler için çalışanların performanslarını yükseltmek için yapılabileceklerin tespit edilmesi temel problem sahalarından birisidir.

Bu çalışmanın sorunsalı, savunma alanı gibi eğitim seviyesi yüksek ve nitelikli işgücü istihdam edilen sektörlerde algılanan örgütsel destek, iş stresi ve örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerine etkileri ile örgütsel özdeşleşmenin değişkenler arasında aracılık etkisinin belirlenmesidir. Çalışanların performanslarının yükseltilmesinde kendilerini örgütün birer parçası olarak görmelerinde algılanan örgütsel destek ve iş stresinin etkili olduğu düşünüldüğünden bu araştırmada, çalışanların performanslarının artırılmasında etkili olduğu düşünülen örgütsel özdeşleşme, iş stresi ve algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört değişken analiz edilmiştir. Bu değişkenlerden örgütsel özdeşleşme, performansın öncülü iken stres ve algılanan örgütsel desteğin ardılı olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde, performans üzerine önemli etkileri olduğu düşünülen bu dört değişkenin toplu olarak analiz edildiği çalışmalara sık rastlanmamıştır. Bununla birlikte konu alınan bu dört değişkeni birlikte ele alan ve oluşturulan yapısal eşitlik modeli ile uyum iyiliği testlerini ortaya koyan çalışmalara da henüz rastlanılmamış olması çalışmanın yapılmasına temel teşkil eden nedenlerden birisidir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

2.1. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini artırdığı düşünülen kavramlardan birisinin çalışanların algıladıkları örgütsel destek olduğu düşünülmektedir. Cheung vd., (2008:229) tarafından algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki aracılık etkisini ölçmek için yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda alanda yapılmış görgül araştırmalardan yola çıkılarak AÖD'nin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini test etmek üzere tasarlanan hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: *Algılanan örgütsel destek örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

* Bu makaledeki görüşler yazarlara aittir, TSK'nin görüşlerini yansıtmaz.

2.2. Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı

Algılanan örgütsel destek standart iş aktivitelerinde performansı yükseltmekte ve belirlenen standartların üzerine çıkılmasında etkili olmaktadır. George vd., (1992:326)'e göre, rol dışı bu davranışlar akranlara yardım, örgütü risklerden koruyacak davranışlar, yapıcı tekliflerde bulunma ve örgüt için gerekli olan bilgi ve beceriyi artırmayı kapsamaktadır. Rhoades vd. (2002:702) tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin iş memnuniyetini, bağlılığı ve performansı artırdığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Teori ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak AÖD'nin örgütsel performans üzerine etkisini test etmek üzere tasarlanan hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 2: *Algılanan örgütsel destek iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

2.3. İş Stresi ve Örgütsel Özdeşleşme

Stres ile özdeşleşme ilişkisini doğrudan inceleyen çok fazla araştırmaya rastlanamamıştır. Ancak çalışanların yüksek stres seviyesinde işlerini yapmaları ve yaşadıkları stres nedeniyle ciddi sağlık problemleri ile karşı karşıya kalmalarının örgüt ile özdeşleşmelerini olumsuz yönde etkileyebileceği beklenmektedir. Strese ilişkin araştırmaların bulgularına göre, kişisel dayanma gücünün üzerindeki yüksek stres ortamında çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri mümkün görülmemektedir. Panaccio vd., (2009: 230) tarafından yapılan araştırmada özdeşleşmeye yakın anlam taşıyan duygusal bağlılık ile çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yani duygusal bağlılık arttıkça çalışanlar kendilerini daha iyi hissetmekte veya çalışanlar kendilerini iyi hissettikçe duygusal bağlılık artmaktadır. Bundan yola çıkılarak, yaşadıkları stres nedeniyle kendilerini iyi hissetmeyen çalışanların duygusal bağlılık veya özdeşleşme seviyelerinin de düşebileceği ileri sürülebilir (Wegge vd., 2006:65). Teori ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak iş stresinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini test etmek üzere tasarlanan hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 3: *İş stresi çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

2.4. İş Stresi ve İş Performansı

İşgörenlerin yaşadıkları stres, gerginlik, sıkıntı endişe ve yorgunluk gibi durumlar, iş gereklerini yerine getirmelerini güçleştirmekte ve performanslarını düşürmektedir (Greenhaus vd., 1985:219). Yapılan araştırmalarda, gerilim ile performans arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Lepine vd., 2005: 773; Taris, 2006: 332; Chang vd., 2005: 330).

Stresin performans üzerine etkilerine yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin; Sullivan ve Baghat (1992: 357)'a göre, stres performansı düşürebilmekte, yükseltebilmekte, hiç etkilememekte veya belli seviyeye kadar performansı yükseltirken belli seviyenin üzerine çıktığında ise düşürebilmektedir. Zajonc (1965: 272) ve Meglino'ya göre (1977: 56) ise; stresin basit görevlerde performansı artırdığını, ancak zor görevlerde belli seviyelerin üzerine çıkan stresin performansı düşürdüğünü iddia etmiştir. Teori ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak iş stresinin çalışanların performansı üzerine etkisini test etmek üzere tasarlanan hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 4: *İş stresi çalışanların iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

2.5. Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı

Örgütsel özdeşleşmenin pek çok iş çıktısının öncülü olduğu bilinmektedir (Riketta, 2005:376; Riketta vd., 2005: 498). Bunlardan bir tanesi de performanstır. Carmeli (2005: 985) örgütsel özdeşleşmenin bireysel performans üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Yapılan görgül araştırmalar da Carmeli (2005: 985)'i desteklemekte, örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanlarda düşük işten ayrılma niyeti, yüksek iş performansı olduğuna yönelik bulgular sunmaktadırlar (Mael vd., 1992: 118; Tyler, 1999: 241). Ayrıca; Carmeli ve arkadaşları (2007: 985) tarafından yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Hipotez 5: *Örgütsel özdeşleşme çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 6: *Örgütsel özdeşleşme, algılanan örgütsel desteğin iş performansını artırmasında aracılık rolü üstlenir.*

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma sektörü çalışanları (özel) oluşturmaktadır. Bu örnekleme toplam 350 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 185 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 220 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 180'si geri dönmüş, 172'si analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %18 kadın (n=31), %82'si (n=141) erkektir. Araştırmaya katılanların %59,3'ü (n=102) evli, %40,1'i (n=69) bekar ve %0,6'sı da (n=1) diğer medeni hale sahiptir. Ayrıca çalışanların %47,7'sinin (n=82) çocuğu vardır.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışanların iş performansında algılanan örgütsel destek, iş stresi ve örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen 36 soruluk ölçeğin pek çok kısaltılmış hallerinden Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerleme çalışması yapılarak kullanılan hali kullanılmıştır.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ancak 1 maddenin faktör yükünün düşük olduğu (Madde 9) belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 9 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .53 ile .88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .45 ile .88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

İş Stresi Ölçeği: Çalışanlarda algılanan stresi ölçmek üzere Cohen ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dört maddeden oluşan ve tek boyutlu olan ölçek Küçükusta (2007) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada ölçek güvenilirliği .76 olarak bildirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmış olup, faktör yükleri .68 ile .83 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak tespit edilmiştir..

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Örgütsel özdeşleşmenin belirlenmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok çalışmada kullanılan (Örn. Tüzün, 2006; Bhattacharya ve diğerleri, 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knipperberg ve Van Schie, 2000; Smidts ve diğerleri, 2001) örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Toplam 6 ifadeden oluşan, Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısını .87 olarak bildirmiştir. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçeğin güvenilirlik katsayısını .78 olarak bildirmiştir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .42-.86 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .84 olarak tespit edilmiştir.

İş Performansı Ölçeği: Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .66-.81 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak tespit edilmiştir.

3.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 16 ve Amos 6.0 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları örgütsel destek, iş stresi, örgütsel özdeşleşme ve iş performansına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 1'de verilmektedir.

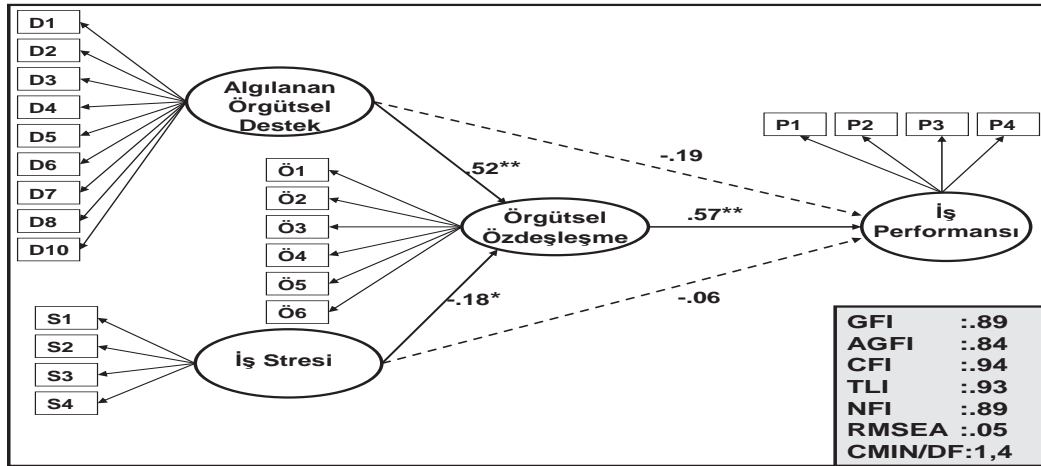
Tablo 1: Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Algılan Örgütsel Destek(AOD)	3.2	.78	(.88)			
2. İş Stresi (İS)	2.3	.90	-.20**	(.85)		
3. Örgütsel Özdeşleşme(ÖÖ)	3.6	.83	.50**	-.23**	(.84)	
4. İş Performansı(İP)	4.0	.69	.16*	-.15*	.41**	(.83)

*p< .05 ** p< .01 () Güvenilirlik

Tablo 1 'de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Özellikle AOD-ÖÖ ve İP- ÖÖ arasındaki yüksek düzeydeki ilişki dikkat çekmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Çoğunlukla anlamlı olarak elde edilen bulguların devamında yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yol analizi yapılarak değişkenler arası etkiler ve modelin uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetine algılanan örgütsel destek, iş-aile çatışması, aile iş çatışması ve örgütsel özdeşleşme algılarının etkisini belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2'de verilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI (Goodness of fit index) değerinin .89, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .84, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .94, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .93, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .89, CMIN/DF değerinin 1,4 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.05 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA degerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamında verinin iyi uyum iyiliği değerleri ve standarda yakın değerler verdiği için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğunu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998).

Şekil 2: Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

*p< .05 ** p< .01

Analiz sonuçları incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin iş performansını anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Buna karşın örgütsel desteğin ve iş stresinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerine ilişkin bilgiler şekil 2'de toplu olarak gösterilmiştir.

Analiz sonucunda değişkenlerin etkisinin toplu olarak görüldüğü yapısal eşitlik modelinde algılanan örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme üzerinden iş performansını anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Bu nedenle AOD ve İS'nin İP'ye etkisinde ÖÖ'nin aracılık etkisinin olabileceği düşünülmüştür ve Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ara değişken koşulları kapsamında veriler analiz edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyinin aracılık rolünü belirlemek

amacıyla, algılanan örgütsel destek, iş stresi ile iş performansı arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir. Aracılık testi kapsamında ilk aşamada yaş, cinsiyet ve medeni hal kontrol değişkenleri ile birlikte bağımsız değişken algılanan örgütsel destek ile iş stresinin aracı değişken rolü araştırılan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda AÖD'nin örgütsel özdeşleşmeyi ($\beta = .49$, $P < .01$); İS'nin örgütsel özdeşleşmeyi ($\beta = -.15$, $P < .05$) ve cinsiyetin örgütsel özdeşleşmeyi ($\beta = .16$, $P < .05$) anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan İP üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Analiz sonucunda sadece AÖD'nin değişkeninin İP'nı ($\beta = .15$, $P < .05$) anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Aracılık etkisi ön şartını sağlanmasının ardından üçüncü aşamada aracı değişkenlerde dâhil edilerek analize devam edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel özdeşleşme değişkeninin de AÖD'nin bağımlı değişken (İP) üzerindeki etkilerinin araştırıldığı sürece dâhil edilmesiyle AÖD'nin İP üzerindeki etkisinin anlamlılığını kaybetmesiyle birlikte aracılığı araştırılan örgütsel özdeşleşmenin anlamlılığı kaybolmadan regresyon katsayılarının azaldığı belirlenmiştir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme değişkeninin AÖD'nin iş performansı üzerinde tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Tablo 2: Aracılık Testi Sonuçları

	β	
	ÖÖ	İP
Test 1		
Yaş	.13	
Cinsiyet	.16*	
Medeni Hal	.02	
İS	-.15*	
AÖD	.49**	
R^2	.31	
Uyarlanmış R^2	.29	
	($F=14.9^{**}$)	
Test 2		
Yaş		.08
Cinsiyet		-.02
Medeni Hal		-.06
İS		-.14
AÖD		.15*
R^2		.06
Uyarlanmış R^2		.03
		($F=202^{**}$)
Test 3		
Yaş		.02
Cinsiyet		-.09
Medeni Hal		-.07
İS		-.07
AÖD		-.06
ÖÖ		.44**
R^2		.19
Uyarlanmış R^2		.17
		($F=6.63^{**}$)

* $p < .05$ ** $p < .01$

Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde Tablo 3'te verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştıran ve örgütsel özdeşleşmenin iş performansın- üzerindeki etkisini araştıran H1, H3 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir. Bununla birlikte çalışanların iş performansına algıladıkları örgütsel desteğin etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini araştıran H6 hipotezi de destek bulmuştur. Buna karşın çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile iş stresinin iş performansı üzerindeki etkisini araştıran H2 ve H4 hipotezleri desteklenmemiştir. Sonuç olarak araştırılan altı hipotezden dördü destek bulmuştur.

Tablo 3: Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	Yol Katsayısı	Sonuç
H1	AÖD → ÖÖ	.52**	KABUL
H2	AOD → İP	-.19	Desteklenmedi
H3	İS → ÖÖ	-.18*	KABUL
H4	İS → İP	-.06	Desteklenmedi
H5	ÖÖ → İP	.57*	KABUL
H6	AOD' in İP'ye etkisinde ÖÖ'nin aracılık etkisi vardır.	TAM	KABUL

*p< .05 ** p< .01

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile algılanan örgütsel destek, iş stresi, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Yapılan araştırma ile günümüzde nitelikli işgücü istihdamının öncü sektörlerinden birisi olan savunma sektöründe konu edilen değişkenlere ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme düzeyini anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Tyler vd., 2000; Van Knippenberg vd., 2006; Cheung vd., 2008). Benzer şekilde çalışanların iş stresinin örgütsel özdeşleşme düzeyini anlamlı olarak azalttığı tespit edilmiştir. Bu bulgu da benzer çalışmalarla uyumludur (Panaccio vd. 2009, Sıgırnı vd., 2006). Her iki değişkenin anlamlı olarak etkilediği örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş performansını anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu da benzer çalışmalarla uyumludur (Carmeli, 2007; Mael vd., 1992; Tyler, 1999).

Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumlu değildir (Rhoades vd, 2002). Bunun nedeninin, algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisini dolaylı yoldan yani örgütsel özdeşleşme aracılığı ile gerçekleştirmiş olması olduğu düşünülmektedir. Nitekim hiyerarşik regresyonda AOD'nin İP üzerinde etkisinin olduğu görülmüş olmasına rağmen yapısal modelde yani tüm değişkenlerin etkilerinin toplu olarak görüldüğü modelde etkinin anlamlı görülmemesi diğer aracılık şartlarının da desteklenmesiyle etkinin ÖÖ aracılığıyla gerçekleştiğine işaret etmiştir.

Bununla birlikte iş stresinin de iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumlu değildir (Leung vd., 2008; Fiore vd., 2005). Bunun da nedeninin aracılık etkisi olabileceği düşünülmüş ancak hiyerarşik regresyon sonuçlarında da bu bulgu desteklenmediğinden bunun nedeninin örneklemden kaynaklanabileceği düşünülmüştür.

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş performansında algıladıkları örgütsel desteğin etkisinde aracılık rolü üstlendiği Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılarak araştırılmış ve tam aracılık rolü tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, ele alınan örneklemde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğu, örgütsel özdeşleşmenin iş performansını artırdığı ve algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu etkilerin görüldüğü yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlarda olduğu tespit edilmiştir.

Savunma sektöründeki nitelikli personelin iş performansının artırılmasında örgütsel destek, iş stresi ve örgütsel özdeşleşmenin önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle çalışanlara desteğin artırılması ve iş stresinin azaltılmasıyla iş performansı üzerinde önemli etkisi olduğu görülen örgütsel özdeşleşme düzeyinin artırılabilirliği belirlenmiştir. Yönetici ve liderlerin yönetim süreçlerinde bu konuya önem vermelerinin örgütsel başarıda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Görgül araştırmalar ve kuramdan yola çıkarak farklı bir kültür ve farklı bir sektörde uygulanmış olması bakımından ve araştırma yöntemi açısından bu araştırmanın diğer çalışmalardan kısmen farklı olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş olması ve üç değişken arasındaki örgütsel özdeşleşme değişkeninin aracılık rolünü de ele alması açısından bundan sonraki çalışmalar için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak akademisyenlere algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme aracılık ilişkisini yenilikçilik ya da yaratıcılık gibi bağımlı değişkenler üzerinde yapısal eşitlik modeli ile analiz etmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E. ve Mael F. (1989). "Social Identity Theory and the Organizations", *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Bhattacharya, R., (1998). "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", *Academy of Management Review*, 23:3.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A.1986. "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss.1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Carmeli, A., Gilat G. ve Waldman, D.A. (2007). "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance", *Journal of Management Studies*, 44 (6):972-992.
- Chang, C., E. J. Russell ve Liu-Qin Y. (2007). "Emotional Strain and Organizational Citizenship Behaviours: A Meta-Analysis and Review", *Work & Stress*, 21: 312-332.
- Cheung, M. F. Y. ve Law M. C. C. (2008). "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification:The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, 14 (2): 213-231.
- Cohen, S., Kamarck T. ve Mermelstein R. (1983). "A Global Measure of Perceived Stress", *Journal of Health and Social Behavior*. 24: 385-396.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 7:500-507.
- Fiore, T. (2005). Resolving Workplace Conflict 4 Ways To A Win-Win Solution By, <http://www.conflict911.com/quest.conflict/winwin.conflict.htm.as> (18.11.2006).
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.
- Kirkman, B. L. Rosen, B., (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Issue 1, s. 58-74.
- Kline, R. B., (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), İzmir.
- Lepine, J. A., Podsakoff N. P. ve Lepine M. A. (2005). "A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: an Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance", *Academy of Management Journal*, 48: 764-775.
- Leung M., Chan Y.S. ve Olomolaiye P. (2008). "Impact of Stress on the Performance of Construction Project Managers", *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(8): 644-652.
- Mael, F. ve Tetrick, L.E. (1992). "Identifying Organizational Identification", *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Mael, F. ve Ashforth, B. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2):103-123.
- Meglino, B. M. (1977). "The Stress-Performance Controversy", *MSU Business Topics*, 25: 53-59.
- Panaccio, A., Vandenberghe C. (2009). "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study", *Journal of Vocational Behavior*, 75(2): 224-236.

- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Riketta, M. (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 358-384.
- Riketta, M. ve Van Dick R. (2005). "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analysis Comparison of the Strength and Correlates of Work-Group Versus Organizational Commitment and Identification", *Journal of Vocational Behavior*, 67(3): 490-510.
- Sıgır Ü. ve Basım N. (2006). "İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12):131-154
- Sigler, T.H., Pearson, C.M. (2000). "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, Vol.5.
- Smidhs, A. Pryun, A. ve Van Riel, C.B.M. (2001). "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 44:5.
- Stassen, M. ve Ursel, N.D., (2009). "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82.201-220.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- Taris, T. W. (2006). "Is There a Relationship Between Burnout and Objective Performance? A Critical Review of 16 Studies", *Work & Stress*, 20: 316-334.
- Tüzün, K. İ. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. (*Basılmamış Doktora Tezi*). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Tyler, T. R. (1999). Why People Cooperate With Organizations: An Identity-Based Perspective, *Research in Organizational Behavior*, 21: 201-246.
- Tyler, T. R. ve Blader S. L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Van Knippenberg, D. ve Sleenbos, E. (2006). "Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 571-584.
- Van Knippenberg, D. ve Van Schie E.C.M. (2000). "Foci Correlates of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Wegge, J, Van Dick R., Fisher G. K., Wecking C. ve Moltzen K. (2006). "Work Motivation, Organizational Identification, and Well-Being in Call Centre Work", *Work & Stress*, 20(1): 60-83
- Zajonc, R. B. (1965). "Social Facilitation", *Science*, 149: 269-274.

STRES FAKTÖRLERİ: LİSANS ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Cengiz DEMİR
Ege Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
cengiz.demir@ege.edu.tr

Seda OKTAY
Ege Üniversitesi
SBE Yönetim ve Organizasyon
kletmasfy@hotmail.com

ÖZET

Stres genel anlamda bir uyarıyı betimleyen bir kavramdır. Bir organizmayı harekete geçiren uyarı karşısında olumsuz hisler beslemektir. Stres kaynakları kişiden kişiye değişiklik göstermekle birlikte pek çok insan için geçerli olarak bilinen stres kaynakları da vardır. Bu çalışma kapsamında, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi lisans öğrencilerine uygulanan anket neticesinde, stres ile öğrencilerin demografik özellikler, başarı düzeyi ve odaklanma arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stres, İçsel ve Dışsal Faktörler.

1.GİRİŞ

Stres, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Cüceloğlu, 1994: 321). Stres uyum sağlamamızı gerektiren herhangi bir değişikliktir. Bu değişiklik fiziksel bir yaralanma gibi olumsuz bir durum da olabilir; âşık olmak ya da çok istediğimiz bir başarıya ulaşmak gibi son derece olumlu bir olay da olabilir. Bir olayı yorumlamak o olayın hayatınızdaki etkisini belirler (Şahin,1998: 1).

İnsanı strese iten sebepler arasında dış çevre unsurları olabileceği gibi, kişinin kendi dünyası ile ilgili de sorunlar olabilir. Özellikle çağımızın hastalığı denen stresin sayısız nedeni bulunmaktadır ve bu stres etkenleri öfke, hayal kırıklığı, gerilim, şaşkınlık gibi tepkilerle kendini gösterir. Kaçınılmaz bir şekilde insanların karşısına çıkan stres, geliştirilen başa çıkma teknikleriyle denetim altında bulundurulabilir ve yönetilebilir hale gelmiştir. Stresi tamamen ortadan kaldırmak çok zor olduğu gibi, makul bir orandaki stresin de insan yaşamının ayrı bir rengi ve tadı olduğu, motivasyon, dikkat ve duyarlılık gibi konulara katkı sağladığı ifade edilmektedir (Durna,2006: 319-345).

2.STRES FAKTÖRLERİ

Stres, birey ile stres yaratan nedenler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden, stres nedenlerinin bireyden, çevresinden ve çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Aydın,2004: 54). Bir eğitim örgütü olan okullarda da öğrencilerin psikolojisini olumsuz yönde etkileyebilecek birçok neden bulunmaktadır. Bu olumsuz etkilenmenin önüne geçilmediği takdirde de öğrencilerin ruh sağlığının bozulması ya da stres oluşumu kaçınılmaz olmaktadır. Hızlı bir değişim süreci içinde bulunan ve gittikçe karmaşılaşan toplumlarda genç kuşakları gelecekteki yaşamlarına uygun bir biçimde yetiştirebilme işi de güçleşmiş ve eğitim bu işi sadece öğretim işlevi ile yerine getiremez duruma gelmiştir (Balkar ,Özgan,ve Eski,2008: 338).

Yapılan bir grup araştırmada, bir evren olarak üniversite öğrencilerinin karşılaştıkları sorunları bazı problem alanları içinde verilmiştir. Problem tarama envanterleri ile yapılan bu araştırmalarda, üniversite öğrencilerinin, karşılaştıkları problem alanları, gelecek, iş bulma ve ekonomik hayat, üniversite yaşamı, sosyal ve boş zamanı değerlendirme, sağlık, öğretim ve öğretim yöntemleri, insanlarla ilişki kurma, aile, karşı cins ilişkileri, din ve ahlak ile ilgili problemler şeklinde gruplandırılmıştır (Özgüven,1992: 5-13).

2.1. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler öğrencilerin okul dışındaki çevresini ifade eder. Toplumsal çevrenin öğrenciden istediği olgular, öznenin davranışlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkiler. Modern dünyanın

öğrencisi açısından stres kaynaklarını okula bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü günümüzde öğrenci, okul, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman okul hayatını okul dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır (Güçlü,2001: 101). Stres nedenlerinden biri olarak gösterilen bir diğer konu da yalnızlık ve yalnız olduğunu düşünmektedir. Özellikle ergenlik döneminde başlayan ‘beni kimse sevmiyor’ düşüncesi üniversiteye yeni gelen bir öğrencinin yabancılık çekmesiyle başlayan süreçte devam ediyorsa umutsuzluğa kapılacak ve stres belirtileri baş gösterecektir. Öyle ki yapılan bir araştırmada intihar sebeplerinin başını yalnızlık düşüncesinin çektiği ve bu yüzden intihar edenlerin birçoğunun üniversite öğrencisi olduğu belirtilmiştir (Karaoğlu, Avşaroğlu ve Deniz,2009: 20-24). Yapılan araştırmalarda gençlerin eğlenmek, sosyal ve duygusal gereksinimlerini gidermek, sorunlarından uzaklaşmak, heyecan aramak veya meydan okumak gibi değişik nedenlerle madde kullanmayı denedikleri belirtilmektedir. Madde ve Alkol bağımlılığı, aşırı duygusal veya aile ile iletişimi güç olan öğrencilerde sıkça rastlanan bir durumdur (Çakıcı, Çakıcı ve Akfert,2009: 40).

2.2. İçsel Faktörler

İçsel faktörler bireyin kişiliğini, algılama biçimini, stresten etkilenme düzeyini, stres uyarısı ve stres tepkisi arasındaki etkileşimi ifade eder. Yani stres, kişinin iyilik halini tehlikeye sokan, kapasitesini azaltıcı ve zorlayıcı olarak değerlendirilen kişi ve çevre arasındaki etkileşimdir. Bir olayın stres yaratıcı olarak değerlendirilmesi, o olayın kendinden ziyade birey tarafından algılanışı, yorumlanmasının yanı sıra kişinin psikolojik savunmaları ve geliştirdiği başa çıkma becerilerine bağlıdır. Tüm bunlar ego fonksiyonu içerisinde gelişir. Ego fonksiyonu tam olan bireylerde iç ve dış dünya ile uyumlu denge kurulmuştur. Egonun fonksiyonunun tam olmaması ve strese uzun süre maruz kalınması bireyde kaygı yaratmaktadır. Üniversite öğrencileri, yaşamlarının en önemli dönemlerinden birindedirler. Bu yıllarda, gençlerin kaygılarının ve kaygı belirtilerinin oldukça fazla olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin mezuniyetleri iş ya da işsizlik hayatının başlangıcı demektir. İş seçimi, gerçek hayatta rolünü almasına yönelik planlar, yaşadığı arkadaşlıklar, iş bulamama korkusu ve çeşitli sorumluluklar kişide kaygı yaratıcı etmenlerden bazıları olarak görülebilmektedir (Balkar ,Özgan, veEskil,2008: 338).

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı lisans öğrencilerinde derse konsantre olmalarına engel olan stres araçlarını belirlemek ve bu araçlar ile öğrencilerin yaş, gelir düzeyi ve başarıları arasındaki ilişkilerini belirlemektir.

3.2.Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada sosyal bilimlerde yoğun olarak kullanılan anket tekniği kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; likert ölçüm tekniğiyle hazırlanmış strese neden olabilecek ve motivasyonu azaltabilecek nedenleri öğrenmek için hazırlanmış sorulardan, ikinci bölüm; okul dışında boş zamanların nasıl değerlendirildiğini öğrenmeye yönelik sorulardan ve öğrencilerin boş zamanlarında kafeterya ve internet dışında diğer sosyal faaliyetlere ne ölçüde katıldığından, üçüncü bölüm ise; öğrencilerin demografik özelliklerini belirlemek için hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır.

3.3.Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklemi ise, 2009-2010 öğretim yılı güz döneminde Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde okuyan iktisat, işletme ve uluslararası ilişkiler bölümü lisans öğrencileri oluşturmaktadır.

Anketin sınırlılığını öğrencilerin anket yapmak istememelerinden dolayı toplam 202 anketin değerlendirilmeye alınması oluşturmaktadır. Çıkan sonuçlar iktisadi ve idari bilimler alanında eğitim alan tüm öğrencilere yönelik genelleme yapmayı sınırlandırmaktadır.

3.4.Araştırmanın Bulgu ve Yorumları

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde SPSS 15,0 for Windows adlı istatistik paketi kullanılmıştır. Verilerin analizinde sırasıyla; araştırmada kullanılan demografik özellikler için frekans tabloları ve diğer tüm değişkenler için ise güvenilirlik analizi ki-kare ve t testlerinden yararlanılmış ve araştırma hipotez test edilmiştir. Ankete Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinden 202 kişi katılmıştır. Uygulanan anketin güvenilirliğini hesaplamak için Cronbach Alpha Testi uygulanmıştır. Bu test için en düşük kabul edilebilirlik oran 0.50’dir. Anketimizde güvenilirlik oranı, .78 çıkmıştır. Bu durumda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.1. Demografik Veriler

Ankete katılan öğrencilerin demografik özelliklerini incelediğimizde; % 63,2'sini erkek, %36,8'ini kız öğrenciler oluşturmaktadır. Öğrencilerin gelir düzeylerine bakıldığında Ankete katılan 202 öğrencinin aylık gelirlerinin %34,3'ü 0-499, %45,8'i 500-999 ve %19,9'u 1000 ve üzeri gelir grupları oluşturmaktadır.

4.2. Strese İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Stresle ilgili 19 likert soru değişkenin hepsine faktör analizi uygulanmış ve anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Bu yargıya değişkenlerin ortalama ve standart sapmalarına bakılarak varılmıştır. Faktör analizi uygulanabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Olkin örneklem ölçütü ,65 ve Bartlett Test of Sphericity ise 171 serbestlik derecesinde sig=,000 çıkmıştır.

Katılımcıların cevapları yorumlanırken yüzdelik dilimlere ve Soruların anlamlılık düzeyleri T testine göre yapılmıştır.

Tablo 1'den de anlaşılacağı gibi %46'lık bir yüzdeyle öğrencilerin derslerde kendilerini ifade etmekte zorlanmamaktadırlar. T testi oranlarına bakarsak 0,000 şeklinde çıkan değer için bu durumun stresle bağlantısı olduğu söylenebilir. Derslerin sıkıcı bir şekilde anlatıldığı konusunda öğrenciler %33,2'lik yüzdeyle hem fikirler fakat bu durum derslerde hep aynı şeylerin anlatıldığına dair ifadeyi %28,7 ile çürütmemektedir. Bu durumda iki sorununda stresle 0,000 oranında bağlantısı olduğu söylenebilir. Öğrenciler hocaların kendilerini anlayıp anlamadıkları konusunda % 45,5'lik bir yüzdeyle kararsızdırlar. T testi oranına göre “hocaların öğrencileri anlayıp anlamadıkları” yönündeki ifadenin de geçerliliği vardır.

Her öğrencinin sınav dönemi yaşadığı gibi anket yapılan öğrencilerin de % 33,7'lik bir dilimle sınav kaygısı yaşadığı görülmektedir. Başarılı ya da başarısız tüm öğrenciler sınav kaygısının yol açtığı strese maruz kalmaktadır. Üniversite öğrencilerinin akademik anlamda sınav kaygısı, akademik rekabet, değerlendirme ve notlandırma, öğretmenlerle ilişkiler, ders içeriklerinin zorluğu, akademik iş yükü ve öğrencilerden beklentiler anlamında önemli sorunlar yaşadıkları sıklıkla belirtilmiştir. Sınav kaygısıyla birlikte öğrencilerin geleceğe yönelik olan kaygıları da yine aynı yüzdelikle strese neden olmaktadır. T testinde verilen 0,352'lik değer bu ifadenin stresle bağlantısı konusunda anlamlıdır. Erdur, Baker ve Bıçak tarafından (2004) Türk üniversite öğrencileri ile (n=314) yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, üniversite öğrencilerinin en önemli problemlerinin “gelecek kaygısı” olduğu saptanmıştır (Balkar ve Diğerleri, 2008: 347).

Öğrencilerin % 36,1'i verilen ödevlerin ağır olmadığını düşünürken bu ifadeye % 25,7 ile kararsızım şeklinde cevap verenler de bulunmaktadır. Sorunun stresle bağlantı olup olmadığı yönündeki değer 0,002'dir. Bu oran 0,05'ten düşük olduğu için anlamlıdır.

İktisadi ve İdari Bilimler öğrencilerinin arkadaşlarıyla olan iletişimlerinde % 42,1'le sorun olmadığını görüyoruz. Bu durumda ankete katılan öğrencilerin arkadaşlarıyla iletişim kuramamalarının stresle neden olmadığını söyleyebiliriz. İfadenin anlamlılık düzeyine bakarsak; 0,000'dır. Bu durumda strese bağlı faktörler açısından ifade anlamlıdır. Ayrıca öğrencilerin okuldayken kendilerine yabancılaşma konusundaki ifadeye verdikleri % 42,6'lık katılmıyorum cevabı bu başlık yanında incelenebilir. Çünkü kişinin belli bir ortamda kendine yabancılaştığını hissetmesi dış faktörlere bağlı bir olgudur. Gerek iş/okul ortamı gerekse ortamın dizaynı bu süreci etkileyeceğinden stres sebeplerinden birini oluşturur. Fakat katılımcıların verdikleri cevaba göre öğrenciler okuldayken bu durumu yaşamamaktadırlar.

“Mecbur kaldığım için bu okuldayım” ifadesine %23,3 lük kesim kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verirken %29,7'lik kesim kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. T anlamlılık testi değerine bakacak olursak değer 0,088 çıktığı görür. Bu durumda strese bağlı unsurlar konusunda bu ifade reddedilir.

“Ailemle ilgili sorunlarım var” ifadesine %61,4 ile öğrencilerin büyük kısmı katılmamaktadır. Ergenlik dönemini atlatmış olan üniversite öğrencilerini etkileyecek ailenin neden olduğu stresin de bu şekilde azalmış olduğunu görüyoruz. Canetti ve Bachar (1997) anne babadan yüksek düzeyde ilgi gördüklerini ifade eden ergenlerde iyi olma duygusunun daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Tablo: 1 Strese Neden Olan Faktörler

İFADELER	Yüzde	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma	N	T test
1)Derslerde Kendimi İfade Etmekte Zorlanıyorum	%	6.4	13.4	22.8	46.5	10.9	3.42	1.05	202	0,000
2)Hocalar Dersleri Sıkıcı Bir Şekilde Anlatıyor	%	31.2	33.2	19.8	9.4	6.4	2.26	1.18	202	0,000
3)Hocalar Anlatmak İstediklerimi Anlamıyor.	%	2.0	10.9	45.5	38.1	3.5	3.30	0.78	202	0,000
4)Ders Süreleri Çok Uzun	%	14.9	22.3	25.2	30.2	7.4	2.93	1.19	202	0,409
5)Bulduğum Duruma Göre Verilen Ödevler Ağır Geliyor	%	8.9	17.3	25.7	36.1	11.9	3.24	1.14	202	0,002
6)Sınav Kaygısı Yaşıyorum	%	17.3	33.7	11.9	15.3	21.8	2.90	1.43	202	0,352
7)Dersler-de Sürekli Aynı Şeyler Anlatılıyor	%	24.8	19.3	24.3	28.7	3.0	2.65	1.21	202	0,000
8)Yapmak Zorunda Olduğum Görevleri Yerine Getiremiyorum	%	3.5	19.3	35.6	34.2	7.4	3.22	0.96	202	0,001
9)Gelecek Kaygısı Yaşıyorum	%	26.7	33.2	13.4	16.8	9.9	2.50	1.31	202	0,000
10)Arkadaşlarımla Doğru İletişim Kuramıyorum	%	8.4	4.5	21.3	42.1	23.8	3.68	1.13	202	0,000
11)Mecbur Kaldığım İçin Bu Okuldayım	%	23.3	13.9	13.4	19.8	29.7	3.18	1.55	202	0,088
12)Ailemle İlgili Sorunlarım Var	%	6.4	8.4	5.4	18.3	61.4	4.19	1.24	202	0,000
13)Derslere Konsantre Olamıyorum	%	10.4	22.3	31.7	26.7	8.9	3.01	1.12	202	0,852
14)Okuldayken Kendime Yabancılaşıyorum	%	13.9	12.4	13.9	42.6	17.3	3.37	1.29	202	0,000
15)Arkadaşlarıma Ayak Uydurmak Zorundaymışım Gibi Hissediyorum	%	4.0	13.4	16.8	28.2	37.6	3.82	1.18	202	0,000
16)Okul Kültürü ile Kendi Kültürüm Çatışıyor	%	18.8	10.9	16.3	37.6	16.3	3.21	1.36	202	0,024
17)Geçim Sıkıntısı Çekiyor	%	9.4	6.9	18.8	33.7	31.2	3.70	1.24	202	0,000
18)Alkol,Sigara vb. Maddeler Hayatımın Odak Noktası	%	5.4	10.9	7.9	20.8	55.0	4.08	1.24	202	0,000
19)İnternet Bağımlısıyım	%	17.9	20.9	17.4	27.4	16.4	3.03	1.36	202	0,718

Her iki araştırma bulgusunda da aileden alınan sosyal destek ve ilginin artmasına paralel olarak iyilik halinin yükseldiği bulgusu paraleldir (Doğan, 2006: 120-129). İfadenin anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Değer 0,05 'ten küçük olduğu için kabul edilir.

Ankete katılan 202 öğrencinin %31,7'si "derslere konsantre olamadıklarına" ilişkin ifade konusunda kararsızdırlar. Konsantrasyon konusu kişinin kendisine, gün içinde yaşadıklarına, tecrübelerine, ders saatlerine vb. konulara bağlı olduğundan öğrencilerin bu ifade karşısında kararsız kalmaları mümkündür. Bunların dışında öğrencinin ilgi alanına giren bir dersle girmeyen bir dersti dinleme ve anlama konusundaki farklılıklar da göz ardı edilemez. İfadenin strese bağlı olarak anlamlılık düzeyi 0,852'dir. Bu durumda katılımcılar açısından strese neden olan faktör sorularından anlamlılık düzeyi açısından anlamlı değildir.

"Arkadaşlarıma katılmak zorundaymışım gibi hissediyorum" ifadesine % 37,6 ile öğrenciler katılmamaktadırlar. Kendi kararlarını kendilerinin verebilecekleri bir yaş dönemi içinde olan anket katılımcıları kendilerini bu konuda strese sokmamaktadırlar. 0,000 çıkan T testi sonucu bu ifadenin bize geçerli bir soru olduğunu göstermektedir.

Maddi durum bir üniversite öğrencisinin yaşamını çok etkilemektedir. Alınamayan bir kitap veya arkadaşlarla gidilemeyen bir yer öznenin stres yaşamasına neden olacaktır. Fakat verilere göre öğrencilerin %33,7'si geçim sıkıntısı çekmemektedir. Yani ankete katılan öğrencilerin büyük kısmı bu konuyla ilişkili olarak stres altında değildir. Aynı ifadeye %9,4'lük kısım kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Gelir düzeyine ilişkin ifade oranının anlamlılık düzeyi 0,000'dır.

Alkol, sigara vb. maddeler %55'le katılımcıların odak noktası değilken, % 10,9'u bu ifadeye katılmaktadır. Araştırmalar aile desteğinin alkol kullanımı, düşük düzeydeki olumlu duygular, psikiyatrik belirti ve duygusal sıkıntı, okula ilgi göstermek ve amaç yönelimli olmak, depresyon, öznel iyilik hali, suç işleme davranışı ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Doğan,2006:126). Anlamlılık düzeyi 0,000 çıkan bu ifade de strese bağlı unsurlar konusunda geçerlidir.

"İnternet bağımlısıyım" ifadesine verilen cevaplara baktığımızda büyük farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu ifadenin anlamlılık düzeyi 0,718'dir. Değer 0,05'ten büyük olduğu için ifade anlamlı değildir.

SONUÇ

Günümüz yaşam koşullarında bireylerin strese girmemesi mümkün olmamakla birlikte daha iyi bir yaşam sürebilmek adına çözüm yolları aranmaktadır. Öğrenciler de bir birey olarak bu strese maruz kalmaktadır. Yapılan anket sonuçlarına göre cinsiyete ve aylık gelire bağlı olarak öğrencilerin geleceğe ve sınava yönelik kaygıları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Genel itibarıyla Ege Üniversitesi, İİBF öğrencilerinin stres kaynaklarının sınav ve gelecek kaygısı olduğu belirtilir fakat bu kaygıların cinsiyet ve gelir dağılımlarıyla ilişkili olmadığı görülür. Anket değerlerinden anlaşılabileceği üzere aile ve arkadaş çevresi stres nedenleri arasında görünmezken, aksine ailesi sebebiyle strese giren öğrenci oranı bir hayli azdır. Madde bağımlılığı konusunda anket verileri olumlu yöndedir ve bağımlı olan öğrenci sayısı çok azdır. Stres altındaki bireyin maddeye olan bağlılığı daha çok olsa da katılımcılarda bu tespit edilememiştir.

KAYNAKÇA

- Aydın,Ş., (2004) " Örgütsel Stres Yönetimi," Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6 Sayı:3, ss.2-71
- Balkar, B., (2008) "Eğitim Fakültesi Öğrencileri Tarafından Sınıfta Algılanan Stres Nedenleri ve Kişisel Değişkenlerin Strese Olan Etkisi," Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (www.esosder.org), Cilt:7, Sayı:24, ss.338-347
- Cüceloğlu, D., (1994) *İnsan ve Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakıcı M., Çakıcı, E., Akfırt, S. (2009) "Üniversite Öğrencilerin de Alkol ve Sigara Kullanımı ve Aile Sorunlarıyla İlişkisi," Anadolu Psikiyatri Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, s:40
- Doğan, T., (2006) "Üniversite Öğrencilerinin İyilik Halinin İncelenmesi," Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:30, ss. 120-129
- Durna, U. (2006) "Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi," Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı:1, ss.319-345.

- Güçlü,N., (2001) “*Stres Yönetimi*,” Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi,Cilt:21 Sayı:1, ss. 91-109
- Karaoğlu,N. Avşaroğlu S., Deniz.E. M., (2009) “*Yalnız mısın? Selçuk Üniversitesi Öğrencilerinde Yalnızlık Düzeyi ile İlgili Bir Çalışma*,” Selçuk Üniversitesi, Meram Tıp Fakültesi, Marmara Medical Journal, Cilt: 22, Sayı:1, ss.20-24.
- Özgüven, E., (1992) “*Üniversite Öğrencilerinin Sorunları ve Baş etme Yolları*,” Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:7, ss.5-13
- Şahin, N., (1998) “*Stresle Baş Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım:Stres Nedir?*” Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

İŞE İLİŞKİN STRESİN VE İŞ YÜKÜNÜN İŞ TATMİNİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Meral ELÇİ

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Bölümü
emeral@gyte.edu.tr

Hakan KİTAPÇI

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Bölümü
kitapci@gyte.edu.tr

İrge ŞENER

Çankaya Üniversitesi
Uluslararası Ticaret Bölümü
irge@cankaya.edu.tr

ÖZET

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin öncüllerini incelemek, işe ilişkin stres ve iş yükü fazlalığının çalışanların iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine etkilerini sorgulamak, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, bankacılık ve sigortacılık sektörü çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırma bulguları, iş yükü fazlalığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve işe ilişkin stresin işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: işe ilişkin stres, iş yükü, iş tatmini, işten ayrılma niyeti

1. GİRİŞ

İşe ilişkin stres ve stresin çalışanlar üzerindeki etkileri konuları son yıllarda birçok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Hızla değişen günümüz iş çevresinde, stresin ortadan kalkması pek mümkün görünmemektedir, dolayısıyla bu konunun önemi gün geçtikçe artacaktır. İşe ilişkin stres, hem çalışanlar hem de örgütler için çoğunlukla olumsuz koşullar oluşturmaktadır. Çalışanların morallerinin düşük olması, verimsiz olmaları ve hatta psikolojik ve fizyolojik sağlıklarının bozulması gibi sonuçları doğurmaktadır. Elbette, bu koşullar örgütler için maliyet oluşturmaktadır. İşe ilişkin stresin sonucunda çalışan verimliliğinin düşük olması, işe devamsızlığın artması ve hatta işten ayrılma oranlarının artması, örgütler için önemli mücadele alanları oluşturmaktadır.

Stresin, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir yeri vardır (Gellis ve Kim, 2004). Yapılan araştırmalarda, işe ilişkin stres genellikle, uyarıcı, tepki veya uyarıcı-tepki etkileşimi olmak üzere üç şekilde ele alınmıştır (Jex, Beehr ve Roberts, 1992). Uyarıcı olarak, işe ilişkin stres, iş çevresi ve bu çevrenin çalışan üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Bu yaklaşım doğrultusunda, iş çevresi strese yol açan temel nedendir. İkinci yaklaşım olan, tepki yaklaşımı çerçevesinde, stres, çalışanın iş yerindeki ve iş çevresindeki unsurlara karşı duygusal tepkisi olarak değerlendirilmektedir. Son yaklaşım olan uyarıcı-tepki yaklaşımında, stresin iş çevresi ve işyerindeki etkilerin dinamik etkileşiminden kaynaklandığı varsayılmaktadır. Jex, Beehr ve Roberts (1992), bu kapsamda, artan iş yükü nedeniyle işinden ayrılan çalışanı örnek göstermektedirler. Bu örneğe göre, uyarıcı artan iş yükü, tepki ise çalışanın işten ayrılmasıdır. Uyarıcı-tepki ise artan iş yükü ve işten ayrılma davranışı arasındaki etkileşim olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma, uyarıcı-tepki yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır.

İşe ilişkin stresin olmadığı hiçbir iş alanı bulunmamaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalarda, özellikle hemşireler, öğretmenler, muhasebeciler üzerine odaklanılmıştır. Diğer meslek alanları da zaman zaman araştırmalara konu edilmiştir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada, bankacılık sektöründe önemli değişimler meydana gelmiştir. Teknolojik gelişmeler, kamu bankalarının özelleştirilmesi gibi değişimlerin yanı sıra, özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu sektörle ilgili olarak yaşanan ekonomik krizler, değişimi zorunlu hale getirmiştir. Türkiye'de de bankacılık sektöründe önemli değişimler meydana gelmiştir. Özellikle 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan krizlerden sonra, bankacılık sektörü yeniden yapılandırılmıştır. Elbette, bu değişimlerin çalışanlar üzerinde de önemli etkileri olmuştur. Bankacılık ve sigortacılık sektörü, özellikle beşeri sermayeye dayalı bir sektördür. Bu nedenle, işe ilişkin stres ve buna bağlı olarak oluşabilecek bazı sonuçların değerlendirilebilmesi için, bu sektörler önem taşımaktadır.

Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışanların işe ilişkin streslerinin ve iş yükü yoğunluklarının, iş tatmini algılamalarına ve işten ayrılma niyetlerine olan etkilerini incelemektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Rusbelt vd, 1988). Bu durum işletmeye “insan sermayesinin kaybedilmesi” ile o kişinin yerini doldurmanın “getireceği masraflara” yol açacaktır. Örgütlerde işten ayrılmaların fazla olması maliyetleri hem doğrudan hem de dolaylı olarak artırır. Doğrudan maliyetlerden kasıt; işe eleman bulma, seçme, personel eğitime ve geliştirme faaliyetleridir. Dolaylı etkilere örnek olarak ise, işten ayrılmaların söz konusu iş biriminin bütünlüğü üzerinde olumsuz etkileri, geride kalan personelin çalışma tatmininin azalması ve iş kalitesinin düşmesi gösterilebilir. İşten ayrılmaların örgütler üzerindeki bu olumsuz etkilerinden ötürü, araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için bazı tedbirler geliştirmektedirler (Hwang vd, 2006). Çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde, işe ilişkin stresin güçlü bir etkisi mevcuttur.

İşe ilişkin stres, günümüzde her iş alanında çalışanların işyerlerinde hissettikleri baskılar sonucu oluşmaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda, işe ilişkin stresin, kişisel algıları ve çalışanların akıl ve fiziksel sağlıklarını etkilediği tespit edilmiştir (Kirkcaldy vd, 1994). İşe ilişkin stres, çevresel talepler (stres kaynakları) ile bu talepleri karşılayacak bireysel yetenekler arasındaki turtasızlık olarak tanımlanmaktadır (Ornelas ve Kleiner, 2003; Topper, 2007). İşe ilişkin stresin birçok kaynağı mevcuttur. Bu kaynaklar mesleğin kendisi veya meslek ile ilgili koşullar olabileceği gibi kişisel özelliklere bağlı da olabilir (Antoniou ve diğerleri, 2006). İşe ilişkin stresin çalışanlar üzerinde, hem olumlu hem de olumsuz etkileri mevcuttur. Kabul edilebilir seviyede ki stres, çalışanların performansını geliştirirken, aşırı stres ise performans düşüşüne neden olmaktadır (Stevenson ve Harper, 2006). İşe ilişkin stres, genellikle çalışanlar ve dolayısıyla örgütler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlarda oluşan tükenmişlik, işe devamsızlık oranlarının yüksek olması, düşük moral, performansın düşük olması, kişisel ilişkilerin etkin olmaması ve kişiler arasında çatışmaların oluşması, bu olumsuz sonuçlara örnek oluşturmaktadır (Manshor, Rodrigue ve Chong, 2003; Christo ve Pienaar, 2006). Araştırmalarda, işe ilişkin stresin en fazla çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri ile ilişkileri üzerine odaklanılmıştır. Araştırma sonuçlarında ise genellikle, işe ilişkin stres, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında yüksek korelasyon tespit edilmiştir (Jamal ve Preena, 1998).

İşe ilişkin stresin iş tatminini de etkilediği araştırmalarda tespit edilmiştir. İş tatmini, çalışanların işe devamlılığı, işten ayrılma ve performanslarının ölçülmesinde önemli bir göstergedir. İş tatmini, çalışanların çalışma ortamları ile ilgili ihtiyaçlarına, motivasyonlarına ve algılarına dayanmaktadır (Busing vd., 1999). İş tatmini ile ilgili yapılan birçok çalışmada işe ilişkin stres ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanılmış ve bu çalışmalarda, işe ilişkin stres ile iş tatmini arasında genellikle negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Miles ve Petty, 1975; Miles, 1976). Benzer şekilde, iş tatmini ve işe ilişkin stres, işten ayrılma niyetine neden olan en önemli faktörler arasında yer almaktadır. İşe ilişkin stres ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki çok fazla araştırılan konular arasında yer almaktadır ve işten ayrılma niyeti ile ilişkin maliyetler nedeniyle önemli bir husus olarak araştırılmaya devam edilecektir. Abelson (1987), işe ilişkin stresin işten ayrılma niyeti ile pozitif korelasyonu olduğunu, belirtmektedir. Sager (1994) benzer şekilde, işe ilişkin stresin, satış elemanlarının işten ayrılma düşünceleri ile pozitif korelasyona sahip olduğunu tespit etmiştir. Buradan hareketle, aşağıda yer alan hipotez önerilmektedir:

H₁: İşe ilişkin stres, iş tatminini olumsuz yönde etkiler.

H₂: İşe ilişkin stres, işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkiler.

İş stresinin çeşitli kaynakları mevcuttur. Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükü bunlar arasında yer almaktadır (House ve Rizzo, 1972; LaRocco ve Jones, 1978). Örneğin, Dubinsky and Hartley (1986) tarafından yapılan araştırmada, rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan işe ilişkin stres ile iş tatmini arasında önemli negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan, iş yükü ve iş stresi arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Jex vd., 1992). MacDonald (2003) iş yükünün iş stresine ve tükenmişlik duygusuna olan etkilerini incelemiş ve aralarında anlamlı ilişkilere rastlamıştır. Smith ve Bourke (1992) ise iş yükü ile algılanan işe ilişkin stres arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulgulamıştır. Bunlara ilaveten, Glaser ve diğerleri (1999) stresin iş yükü ve performans gibi önemli örgütsel sonuçlar arasında ara değişken olduğunu saptamışlardır.

İş yükü, çok fazla iş veya kişinin kapasitesini aşan iş olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1983). Mueller (1994) tarafından yapılan araştırmada, iş yükü ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki tespit edilmiştir. Fazla çalışmak ve iş yükünün fazla olması, çalışanların memnuniyetsizliğine neden olmaktadır.

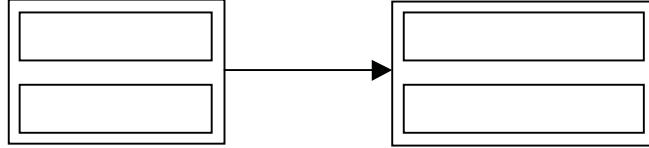
İş yükünün artırılması, iş tatmininin azalması işten ayrılma niyetini doğurmaktadır (Groenewegen and Hutten 1991; Burke 2003). Bu çerçevede, aşağıda yer alan hipotezler önerilmektedir:

H₃: İş yükü, iş tatminini olumsuz yönde etkiler.

H₄: İş Yükü, işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkiler.

3. METODOLOJİ VE BULGULAR

Araştırmanın Modeli, Örneklem, Veri Toplama ve Ölçekler: Çalışanların işe ilişkin streslerinin ve iş yükü yoğunluklarının işten ayrılma niyeti ve iş tatmini algılamalarına olan etkilerini incelemek için geliştirilen model (Şekil 1) aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

İstanbul'da bulunan bankacılık ve sigorta sektöründe önde gelen 37 farklı firmada çalışan 288 personel çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Ankete cevap verenlerin %92'si 19-45 yaş grubunda, %65'i en az beş yıldır bankada çalışmaktadırlar. Örneklemin cinsiyet dağılımının %36'sını kadın, %64'ünü erkek katılımcılar oluşturmaktadır. %69'u üniversite eğitim grubunda yer alırken %49' u orta düzey yönetici, % 6'sı üst düzey yönetici ve %45'i personel kademesinde bulunmaktadır. Ankette bulunan tüm sorular 5'li likert ölçeği ile sorulmuştur. Araştırma verileri iki bölümden oluşan anket yoluyla toplanmıştır. Anketin ilk bölümü, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre ve kurumda çalışma sürelerini içeren kişisel soruları içermektedir. İkinci bölümde ise, katılımcıların işe ilişkin stres algılarını ve iş yükünü ölçme aracı olarak Keller, (1984) tarafından geliştirilen 2 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti, Mobley, Griffeth. Hand ve Meglino (1979) tarafından geliştirilen 3 madde ile ölçümlenirken, genel iş tatmini ise Hackman Oldham'ın, (1980) ölçeğinden (2 madde) uyarlanmıştır. Uygulanan anketlerden elde edilen verilerle regresyon analizi yapılmıştır.

Faktör ve Korelasyon Analizleri: İşe ilişkin stres, iş yükü, işten ayrılma niyeti ve genel iş tatminini oluşturan sorulara faktör analizi uygulanmıştır. Varimax rotasyonu ile sorular dört faktöre yüklenmiştir. Faktör 1, iş yükünü oluşturan 3 sorudan, faktör 2, işe ilişkin stresi oluşturan 2 sorudan, faktör 3, işten ayrılma niyetini oluşturan 3 sorudan ve faktör 4, iş tatminini oluşturan 2 sorudan oluşmaktadır. Açıklanan toplam varyans oranı %77'dir. Ölçekleri oluşturan soruların alfa güvenilirlik oranları sırasıyla %80, %72, %84 ve %84'tür. Alfa güvenilirlik oranları kabul edilebilir düzeydedir (Nunnally, 1978).

Regresyon Analizi: İş yükü ve iş stresi değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkileri test etmek için regresyon analizi ile 2 model kurulmuştur. Model-1'de işten ayrılma niyeti, Model-2'de ise iş tatmini değişkenleri bağımlı değişken olarak alınmıştır. Tablo 1'de kurulan regresyon modellerinden 1. Modelin istatistiksel olarak anlamlı ($P < 0,01$), 2. Modelin istatistiksel olarak anlamsız ($P > 0,05$) olduğu görülmektedir. 1. Modelde işe ilişkin stres işten ayrılma niyetini olumlu olarak etkilerken ($\beta = ,191$; $P < 0,01$), iş yükü işten ayrılma niyetini etkilememektedir. Dolayısıyla kurulan hipotezlerden sadece H_2 kabul edilmiş, H_1 , H_3 , H_4 reddedilmiştir.

Tablo 1: Regresyon Modelleri

	1. MODEL İŞTEN AYRILMA NİYETİ			2.MODEL İŞ TATMİNİ		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
* $P < 0,01$						
(Sabit)		4,631	,000		15,803	,000
İŞ YÜKÜ	,082	1,315	,190	-,085	-1,351	,178
İŞE İLİŞKİN STRES	,191	3,080	,002*	-,010	-,162	,872
R^2		,055			,008	
F		8,150			1,152	
Sig.		,000*			,317	

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Birleşmiş Milletlerin 1992 yılı raporuna göre, iş stresi 20. yüzyıl hastalığıdır. Günümüz iş yaşamında, sadece Türkiye’de değil bütün dünyada, ekonomik koşulların ağırlaşması, rekabetin artması sonucu çalışanlardan beklentiler yükselmiştir. İş yaşamı, günümüzün insanın yaşamında önemli bir yer tutar. İnsanlar, zamanlarının oldukça büyük bir kısmını işte veya işle ilgili şeyleri düşünerek geçirdiklerinden, iş yükü ve işe ilişkin stres yaşam kalitesini her zamankinden daha fazla etkiler olmuştur.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin öncülleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma, bireylerin iş tatminini arttırmak ve "örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan sebeplerle" ilgilenen yöneticilere önemli bilgiler sunmaktadır. Araştırma sonuçları, iş yükü fazlalığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret ederken, daha az işe ilişkin stres yaşamayan, işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın gerçekleştirildiği sektör düşünülerek değerlendirildiğinde, iş yükünün bu sektörde çalışanlar için kabul edilebilir olduğu ancak iş stresini oluşturan başka etkenlerden dolayı çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bankacılık ve sigortacılık sektöründe çalışanların işe ilişkin diğer stres faktörlerinin tespit edilmesi ve bunları iyileştirici önlemler alınması, çalışanlar ve örgütler için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar yöneticilere, yönetim modellerini değerlendirip tekrar gözden geçirme fırsatı sağlamaktadır. Çalışanların daha az yıpranarak ve strese girerek daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak, iş tatminini artırarak işten ayrılma niyetini azaltacağından, örgütlerin önem vermesi gereken bir husustur. Bu bağlamda, stres yönetimi adlı bir eğitim programı, stresle mücadelede fayda sağlayabilir. Ayrıca, işe alımlarda pozisyona en uygun kişinin alınmasına dikkat edilmeli, kişilerin yapacakları işler, kişiliklerine uygun olmalıdır. Performans değerlendirme sistemi uygun olmalı, çalışanlara söz hakkı verilmeli, çalışanlar maddi ve manevi açıdan tatmin edilmelidir.

Bu çalışma, tüm alan araştırmaları gibi bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu anlamda bundan sonra yapılacak çalışmalarda bazı hususlar önerilmektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen farklı değişkenler (tükenmişlik duygusu, kişilik özellikleri, kontrol odağı, algılanan örgütsel destek, motivasyon vs.) araştırma kapsamına dahil edilebilir. Böylece konunun farklı boyutlarıyla ele alınması söz konusu olabilecektir. Öncelikle bu araştırma, işe ilişkin stresin çok yaşandığı bankacılık ve sigorta sektöründe faaliyet gösteren örgütler üzerinde yapılmış ve araştırmanın tasarımı, analizler, sonuç ve yorumlar bu sektör dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, diğer sektörlerde faaliyet gösteren örgütler üzerinde yapılacak çalışmalar için yol gösterici olabilir. Aynı model ve değişkenlerin farklı sektörlerden seçilen örneklemeler üzerinde test edilmesi, sektörlerin iş tutum ve davranışları ile ilgili yapılarının belirlenmesine ve karşılaştırmalar yapılabilmesine ortam hazırlayacaktır. Araştırmada ara değişkenler ile ılımlatıcı değişkenlerin etkilerine bakılmamıştır. Bir başka çalışmada bu etkiler incelenebilir. Son olarak, çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim ve gelir düzeyi gibi kişisel ve demografik özelliklerinin modele dahil edilmesi araştırma bulgularının yorumlanmasında yeni ufuklar açacaktır.

KAYNAKÇA

- Abelson, M.A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3): 382-386.
- Antoniou, A.S., Polychroni, F. and Vlachakis, A.N. (2006). Gender and Age Differences in Occupational Stress and Professional Burnout between Primary and High-school Teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 682-690.
- Burke, R.J. (2003). Hospital Restructuring, Workload, and Nursing Staff Satisfaction and Work Experiences. *Health Care Manager*, 23(2): 99- 107.
- Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V. and Perrari, K-M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches. *Human Relations*, 52 (8): 999-1028.
- Christo, B. ve Pienaar, J. (2006). South Africa Correctional Official Occupational Stress: The Role of Psychological Strengths, *Journal of Criminal Justice*, 34(1): 73-84.
- Dubinsky, A. J. and Hartley, S. W. (1986). A path-analytic study of a model of salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14 (1): 36-46.

- Gellis, Z. and Kim, J. (2004). Predictors of depressive mood, occupational stress, and propensity to leave in older and younger mental health care managers. *Community Mental Health Journal*, 40: 407-421.
- Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M., Sorenson, R. C., and Aiello, J. R. (1999). Workload and social support: Effects on performance and stress. *Human Performance*, 12: 155-176.
- Groenewegen, P and Hutten, J. (1991). Workload and Job Satisfaction among General Practitioners: A Review of the Literature. *Social Science and Medicine*, 32(5): 1111-1119.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980). *Motivation through the Design of Work*. Readings, MA: Addison-Wesley.
- House, R.J., Rizzo, J.R and Lirtzman, S.L (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 15: 150-163.
- Hwang, I.S. and Kou, J.H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2): 254-255.
- Jamal, M. and Preena, S. (1998). Job stress and employee well-being among airline personnel in an Asian developing country. *International Journal of Stress Management*, 5 (2): 121-127.
- Jex, S. M., Beehr, T. A. and Roberts, C. K. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77: 623-628.
- Keller, R. T. (1984). The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover. *Academy of Management Journal*, 27(1): 176-183.
- Kirkcaldy, B.D., Cooper, C.L., Shephard, R.J. and Brown, J.S. (1994). Exercise, job satisfaction and well-being among superintendent police officers. *European Review of Applied Psychology*, 44(2):117-123.
- LaRocco, J.M. and Jones, A.P. (1978). Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5): 629-634.
- Locke, E. A. (1983). The Nature and Causes of Job Satisfaction. içinde Dunnette, MD (editör), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1349). New York: John Wiley and Sons.
- MacDonald, W. (2003). The impact of job demands and workload on stress and fatigue. *Australian Psychologist*, 38: 102-117.
- Manshor, A. T., Rodrigue, F. and Chong, S. C. (2003). Occupational Stress among Managers: Malaysian Survey, *Journal of Managerial Psychology*, 18(6): 622-628.
- Miles, R.H. (1976). A comparison of the relative impacts of role perceptions of ambiguity and conflict by role. *Academy of Management Journal*, 19: 25-35.
- Miles, R. and Petty, M. (1975). Relationship between role clarity, need for clarity and job tension and satisfaction for supervisory and non-supervisory roles. *Academy of Management Journal*, 18: 877-883.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. and Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86: 493-522.
- Mueller, C. W., Price, J. L., Boyer, M. and Iverson, R. D. (1994). Employee attachment and non-coercive conditions of work: The case of dental hygienists. *Work and Occupations*, 21(2): 179-212.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw Hill, New York.
- Ornelas, S. ve Kleiner, B.H. (2003). New Development in Managing Job Related Stress, *Journal of Equal Opportunities International*, 2(5): 64-70.
- Rusbelt, C. A., Farrell, D., Rogers and Mainous (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.

- Sager, J.K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1): 74-84.
- Smith, M. and Bourke, S. (1992). Teacher stress: Examining a model based on context, workload, and satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 8: 31-46.
- Stevenson, A. and Harper, S. (2006). Work Stress and Student Learning Experience, *Journal of Quality Assurance in Education*, 14(2): 167-178.
- Topper, E. F. (2007), Stress in the Library, *Journal of New Library*, 108(11/12): 561-564.

YÖNETİCİLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Necdet BİLGİN

Mustafa Kemal Üniversitesi
Tur. İşl. ve Otelcilik Y. O
nbilgin65@yahoo.com

Halil DEMİRER

Mustafa Kemal Üniversitesi
Sivil Havacılık Y. O
demirerhalil@gmail.com

Selami ÖZCAN

Yalova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
selamiozcan@hotmail.com

Halil İbrahim AYDINLI

Sakarya Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
haydinli@sakarya.edu.tr

Aykut İŞLEYEN

Kocaeli Üniversitesi
Kandıra MYO
aisleyen@kou.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada yöneticilerin karizmatik liderlik özelliklerinin alt boyutları ile çalışanların örgüte bağlılıklarının alt boyutları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma verileri turizm alanında faaliyette bulunan Antalya’da beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin 200 çalışanına anket uygulanarak elde edilmiştir. Veriler, korelasyon ve çoklu regresyon yöntemleri ile analiz yapılmıştır. Analizler sonucunda, karizmatik liderliğin alt boyutu olan yöneticinin üye ihtiyaçlarına duyarlılığı ile çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik Liderlik, Örgütsel Bağlılık

1. GİRİŞ

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlanabilir (Eren, 1997: 387). Kutaniş ve Alpaslan’a göre lider üyesi olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir. Bu kişi, gerçekleştirmek istenen hedefler çerçevesinde grubu yönlendirme becerisine sahiptir (Kutanis ve Alpaslan, 2007: 25). Bu çerçevede Lee ve Change, lideri, bir grubun temeli olarak görerek, onun, örgüt hedeflerine ulaşmada üyeleri etkilediğini ifade etmektedirler (Lee ve Change, 2006: 263). Liderlerin tutum ve davranışları çalışanların tutumlarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını etkilemede liderlik önemli olmaktadır. Kişilerin özelliklerine göre çeşitli liderlik tipleri vardır ve bunlar örgüt çalışanlarını etkilemektedir. Farklı liderlik davranışları, liderin kişisel tarzlarını bağlı olabilmektedir. Liderler, bu farklı tarzları ile takipçilerinin ihtiyaçlarına ve örgütün durumuna tesir edebilmektedirler (Daft ve Marcic, 2009: 478). Bu çalışmada yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların bağlılıkları arasındaki ilişkilerin varlığı, turizm sektöründe bir konaklama işletmesinde araştırılmıştır.

2. YÖNETİCİLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Liderin olağanüstü karizma özelliklerinin varlığı ve bu özellikleriyle takipçilerini etkileyebilme yeteneği ile betimlenen karizmatik liderliğin kökeni Weber’e (1947) dayanmaktadır (Yukl, 1999: 293). Karizmatik lider kendini takip edenleri ilham vererek, onları motive eder. Karizmatik liderlik özellikleri bulunan yöneticiler, örgüte çekici bir vizyon kazandırarak, örgüt değerlerini güçlendirir. Bu nitelikler, çalışanların, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinde yüksek düzeyde performans göstermelerine katkıda bulunur (Hoogh vd., 2005: 17-18; Choi, 2006: 24). Karizmatik liderler, takipçilerini diğer liderlerden daha fazla etkileyebilme yeteneğine sahiptirler. Bunun yanı sıra, kriz ve stres dönemlerinde, karizmatik liderlerin daha kavrayışlı ve uzak görüşlü oldukları da ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2009: 451). Conger ve Kanungo (1994) ile Conger vd. (1997) karizmatik liderliğin örgütlerde ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Conger ve arkadaşları örgütlerde takipçilerin yöneticilerin liderlik davranışlarını

Kişisel risk
alabilme

Çevreye duyarlılık

Üye ihtiyaçları
duyarlılık

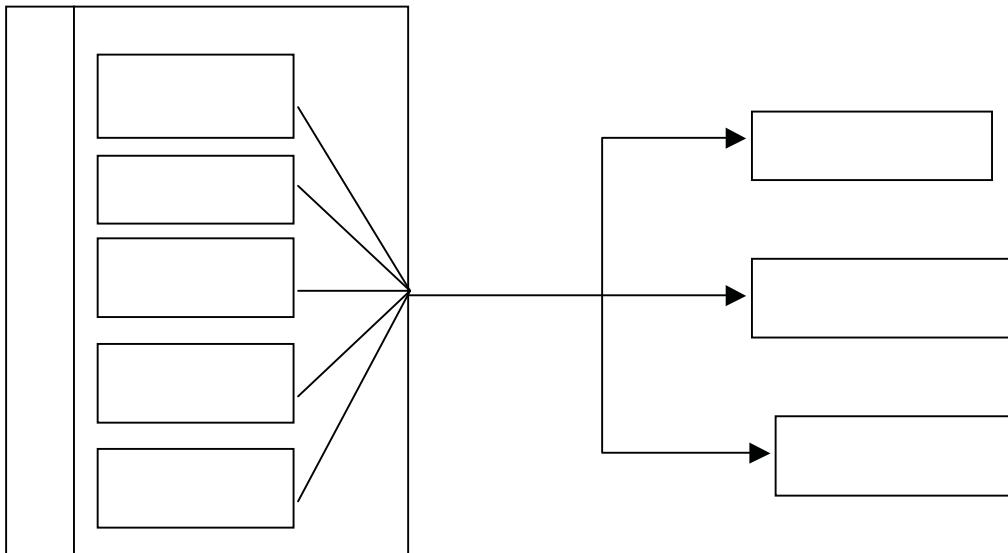
Sıra dışı davranışlar

üç aşamada değerlendirdiğini söylemektedirler. Bunlar çevreye ve takipçilerin (üye) ihtiyaçlarına duyarlılık ile statükonun sürdürülmemesidir. Vizyonun formüle edildiği durum ikinci aşamadır. Bu aşamada çevre değerlendirilerek, örgütün geleceği ile ilgili stratejik yön belirlenmektedir. Üçüncü aşama ise liderin kendine güven ve bağlılık oluşturma ile kişisel risk alabilmesini içerir (Conger vd., 1997: 292). Bu çerçevede karizmatik liderliğin boyutları şu şekilde sıralanmaktadır. 1-Liderin çevreye duyarlılığı; çevreye duyarlı lider, örgüt açısından çevredeki büyüme fırsatlarını değerlendirir. Örgütsel hedeflerin başarılması için mevcut statükoyu analiz ederek radikal değişimler önerir. 2-Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılığı; bunda, lider takipçilerin ihtiyaçlarını dikkatli bir şekilde değerlendirir. 3-Liderin stratejik vizyonu; stratejik vizyon sahibi bir lider, örgüt açısından stratejik vizyon belirleyerek, takipçilerini motive eder. 4-Liderin kişisel risk alabilmesi; liderin, örgütün vizyonuna uygun risk alabilmesidir. 5-Liderin sıra dışı davranışlar gösterebilmesi; liderin takipçilerde bağlılık ve güven inşa ederek (Rowold ve Heinritz, 2007: 123), örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, yeni yollar deneme ve takipçilerini şaşırtan kendine özgü davranışlar göstermesidir (Oktay ve Gül, 2003: 406). Bu çalışmada karizmatik liderliğin ifade edilen beş alt boyutları ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt içinde, örgüte bağlılığının ve örgüte kaynaşmasının bir yansıması şeklinde tanımlamışlardır (Streyrer vd. 2008:364). Yine, Morgan ve Hunt (1994) örgütsel bağlılığı; bireyin örgütün hedeflerine ve değerlerine olan inancı, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yönelik çaba ve istekliliği ve üyesi olduğu örgütte kalmaya karşı duyduğu arzu şeklinde tanımlamaktadırlar (Demircan, 2003: 39). Örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işlerinde kalıp-kalmama niyetlerini belirtmesi nedeniyle önem kazanmış ve üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Wasti, 2000: 401). Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın örgütlerde olumlu sonuçlar oluşturduğu ortaya çıkarmıştır. Örneğin, işten ayrılma ile bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki vardır (Streyrer vd. 2008: 364). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, üç boyutlu olarak ele almışlardır: Birincisi duygusal bağlılıktır. Bu bağlılıkta çalışanlar örgütlerin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissetmektedirler. Çalışanlar, örgütte kendini tanımlayabildikleri ve katılım sağlayabildikleri oranda duygusal olarak örgüte bağlanmaktadır. Çünkü güçlü duygusal bağlılığa olan çalışanlar, örgütte kalmayı isteyecekler ve çalışmaya devam edeceklerdir. Bağlılığın ikinci boyutu ise devam bağlılığıdır. Çalışanın örgütten ayrılmasının kendisine nelere mal olacağının bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte olan bağlılığı devama dayalı olan bireyler, ihtiyaç duydukları ve örgütlere yatırım yaptıkları için örgütte kalmayı sürdürürler. Örgütte çalıştıkları sürece emek ve çaba harcayan çalışanlar, örgütten ayrıldıkları takdirde bu emek ve çabalarının boşa gideceğini düşündükleri için, örgüte bağlılık gösterirler. Üçüncü bağlılık olan normatif bağlılık ise çalışanlar isteklerinden çok, ahlaki düşünceler ve sorumluluktan dolayı örgütte kalmalarıdır. Örgütte kalmayı doğru bir görev olarak algıladıklarından dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar (Wasti, 2000: 401; Demircan, 2003: 40). Bu çalışmada yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların bağlılıkları arasındaki ilişkilerin varlığı turizm sektöründe bir konaklama işletmesinde araştırılmıştır. Araştırma değişkenlerine yönelik bu açıklamalar çerçevesinde araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırma Evreni ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma evreni Antalya’da turizm alanında faaliyette bulunan beş yıldızlı bir konaklama tesisindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Turizm, hizmetler sektöründe emek yoğun çalışan bir endüstri alanıdır. Araştırma için Ekim-2009’da çalışanlara anket uygulanmıştır. Konaklama tesisinde yaz sezonunda 600 kişi, kış sezonunda ise 450 kişi çalışmaktadır. Anket 201 çalışana uygulanmıştır. Ekim ayı yaz sezonun sonu sayıldığı için yaklaşık olarak her üç çalışandan biri ankete katıldığı söylenebilir. Araştırmada kullanılan ölçeklerden karizmatik liderlik ölçeği Conger ve arkadaşlarından (1997) alınan 5 boyut altında toplam 20 önermeden oluşan The Revised C-K Scale of Carismatic Leadership ölçeğidir. Örgütsel bağlılık ölçeği ise üç boyutlu olarak Meyer ve Allen (1997)’nın geliştirdikleri 18 önermeden oluşan ölçeklerdir.

4.2. Analizler

Çalışmada önce toplu olarak faktör analizi uygulanmış, fakat anlamlı bir faktör yapısı elde edilememiştir. Sonra değişkenlere ayrı faktör analizi yapılmıştır. Değişkenler yönelik oluşan faktör yükleri ve açıklanan varyanslar Tablo 1’de verilmiştir. Faktör dağılımı için, örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO oranının (0,5)’in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar uygun olur (Eroğlu, 2008:322).

Tablo 1. Karizmatik Liderliğin ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına Yönelik Faktör Analizi

Sorular	Faktörler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)							
		,847	,703	,676	,755	,691	,582	,631	,617
		65,51	67,11	82,03	87,75	83,56	57,79	48,03	50,45
		%	%	%	%	%	%	%	%
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Yöneticim, çalışanlara heyecan veren konuşmalar yapabilir		,867							
Yöneticim, çalışanları bir araya getirip onları motive eder		,859							
İşyeri yöneticisi, geleceği görür ve ona göre çareler üretir		,831							
Yöneticim, işyerimin geleceği için tutarlı yeni fikirler üretir		,808							
Yöneticim, çalışanlara sürükleyici uzun vadeli amaçlar gösterir		,791							
Y., fırsatları değerlendirip hedefe ulaşabilen girişimci ruhlu biridir		,780							
Yöneticim, işyerimin başarısı için piyasadaki yeni fırsatları görür		,720							
Y., işyerimdeki insanların kabiliyet ve yeteneklerini hemen fark eder			,900						
Yöneticim, işyerimdeki insanların güçlerinin neye yetip neye yetmeyeceğini bilir			,869						
Yöneticim, işyerimin başarısına engel olabilecek çalışanların desteğinin kaybedilmesi gibi insani sorunları hemen fark eder.			,866						
Yöneticim, işyerimin başarısına engel olabilecek kaynak eksikliği, teknoloji yetersiz. gibi maddi sorunları hemen fark eder.			,608						
Yöneticim, çalışanların ihtiyaçlarına ve hislerine karşı duyarlıdır				,950					
Y., çalışanların ihtiyaç ve duygularıyla bizzat ilgilendiğini gösterir				,895					
Y., karşılıklı saygı ve sevgi ortamı oluşturup çalışanları etkiler				,870					
Yöneticim, çoğunlukla işyerimin menfaati için kendisi zarar görür					,947				
Y., işyerimin başarısı için şahsen zarar görebileceği riskli işlere girer					,946				
Yöneticim, işyerimin iyiliği için bizzat riske girebilir					,918				
Y. işyeri başarısı için daha önce kimsenin denemediği yolları dener.						,953			
Y., işyerimin iyiliği için çalışanları şaşırtan davranışlar gösterir						,897			
Yöneticim, işyerimin menfaati için sıra dışı davranışlar sergiler						,891			
Benim için işyerinin özel bir anlamı var							,800		
Çalıştığım sürece işyerim ile birlikte olmaktan mutluluk duyuyum							,800		
İşyerimin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi görürüm							,719		
İşyerime karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum							,718		
İşyerim, çalışanlarımdan sadakat görmeyi hak ediyor								,835	
İşyerime çok şey borçluyum								,776	
İşyerimi terk edersem kendimi suçlu hissederim								,570	
Kendi yararına bile olsa işyerimi şu an terk etmem doğru olmaz								,545	
İşyerimden ayrılmak için elimde çok az seçenek var									,793
Şu an işyerimle istediğimden değil ihtiyaçtan çalışıyorum									,771
Dışarıda çok az seçeneğim olduğu için işyerimden ayrılmam									,721
İşyerimi terk etme kararı veririmsem hayatımdaki pek çok şey alt-üst olur									,526

F1: Stratejik vizyon, F2: Çevreye duyarlılık F3: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık, F4: Yöneticinin risk alabilmesi, F5: Yöneticinin beklenmedik davranışlar göstermesi, F6: Duygusal bağlılık, F7: Normatif bağlılık, F8: Devam bağlılığı

Tablo 2’de değişkenlere ait standart sapma, ortalama, alfa katsayıları ile korelasyon tablosu görülmektedir. Ölçeklerin güvenirlikleri 0,60’nın üzerinde çıktığı için oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Akgül ve Çevik, 2003: 435). Korelasyon analizinde devam bağlılığı ile diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Diğer değişkenlerin kendi aralarında bir ilişki vardır.

Tablo 2: Korelasyon, Standart Sapma, Ortalama ve Güvenirlik Katsayıları (Alfa)

Değişkenler	Ort.	S.D.	Alfa	1	2	3	4	5	6	7	8
Stratejik vizyon	5,3818	1,11188	,910	1,000							
Çevreye duyarlılık	5,5224	1,07651	,834	,688**	1,000						
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	5,3367	1,24231	,890	,695**	,768**	1,000					
Risk alabilme	4,9735	1,51414	,930	,453**	,435**	,599**	1,000				
Beklenmedik davranışlar gösterebilme	5,2736	1,40783	,901	,591**	,471**	,571**	,725**	1,000			
Duygusal bağlılık	5,4768	1,03129	,754	,419**	,402**	,466**	,343**	,415**	1,000		
Normatif bağlılık	5,1750	1,02510	,615	,480**	,413**	,530**	,391**	,506**	,748**	1,000	
Devam bağlılık	4,1783	1,45311	,667	-,018	-,033	,113	,105	,134	,038	,121	1,000

** 0.01 seviyesinde çift yönlü anlamlı

Tablo 3’te regresyon analizleri verilmiştir. Analizler sonucunda bağlılığın alt boyutları ile yöneticinin üye ihtiyaçlarına duyarlılığını tahminlediği görülmüştür. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile yöneticinin beklenmedik davranışlar göstermesi yönelik tahminleyici bulgular elde edilmiştir. Yine, yöneticinin çevreye duyarlılığı, devam bağlılığını tahminlediği bulunmuştur.

Tablo 3: Regresyon Analizleri

Karizmatik liderliğin alt boyutları (Bağımsız değişkenler)	Model 1 (Bağımlı değişken) Duygusal Bağlılık		Model 2 (Bağımlı değişken) Normatif bağlılık		Model 3 (Bağımlı değişken) Devam bağlılık	
	β	t (p)	β	t (p)	β	t (p)
Stratejik vizyon	,091	,936 (.350)	,121	1,334 (.184)	-,186	-1,706 (.090)
Çevreye duyarlılık	,054	,531 (.596)	-,062	-,648 (.518)	-,242	-2,106 (.036)*
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	,258	2,280 (.024)*	,363	3,429 (.001)**	,349	2,755 (.006)**
Kişisel risk alabilme	-,026	-,274 (.785)	-,084	-,936 (.350)	-,062	-,578 (.564)
Beklenmedik davranışlar gösterebilme	,207	2,087 (.038)*	,318	3,434 (.001)**	,203	1,835 (.068)
F	13,499**		21,269**		2,996*	
R ²	,257		,353		,071	
Düzeltilmiş R ²	,238		,336		,048	

** 0.01 seviyesinde anlamlı

* 0.05 seviyesinde anlamlı

5. SONUÇ

Karizmatik liderler, takipçilerine ortak misyon, vizyon ve üstün hedefler göstererek örgüte yönelik yüksek düzeyde bağlılık oluşturmalar. Karizmatik lider, çalışanları motive ederek, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Yapılan araştırmalarda karizmatik liderlikle, örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki çıkmıştır (Degroot, 2009: 358-363; Streyer vd. 2008: 369). Yine, karizmatik liderliğin alt boyutlarından kişisel risk alabilme ve örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlılık ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Rowden, 2000; Ceylan vd., 2001). Başka bir araştırmada ise stratejik vizyon, liderin çevreye duyarlılığı, liderin beklenmedik davranışlar göstermesi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir (Oktay ve Gül, 2003: 421). Bu çalışmada ise karizmatik liderliğin alt boyutlarından yöneticinin üye ihtiyaçlarına duyarlılığı ve yöneticinin beklenmedik davranışlar göstermesi ile duygusal bağlılık arasındaki anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu sonuç Rowden (2000) ile Ceylan vd. (2001) çalışmalarındaki üye ihtiyaçlarına duyarlılık ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Bu çalışmalarda elde edilen yöneticilerin kişisel risk alabilmeleri ile duygusal

bağlılık arasındaki anlamlı ilişkiyi bu çalışmada benzer sonucu vermemiştir. Oktay ve Gül (2003)'ün duygusal bağlılık ile yöneticinin beklenmedik davranışlar göstermesi arasındaki anlamlı ilişki çıkan çalışmasıyla, bu çalışmada da aynı sonuç elde edilmiştir. Bununla birlikte, Oktay ve Gül'ün duygusal bağlılık ile stratejik vizyon, çevreye duyarlılık, ve liderin mevcut durumu sürdürmeme arasında çıkan anlamlı ilişki bu çalışmada elde edilememiştir.

Karizmatik liderliğin alt boyutlarından olan, yöneticinin üye ihtiyaçlarına duyarlılığı ve yöneticinin beklenmedik davranışlar gösterme ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yine, yöneticinin çevreye ve üye ihtiyaçlarına duyarlı olması ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular çerçevesinde turizmde faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerinin varlığı, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Özellikle yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına yönelik gösterecekleri duyarlılık, onların örgütlerine olan duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını etkileyecektir.

KAYNAKLAR

- Akgül A. ve Çevik O., (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Emek Ofset, Ankara.
- Ceylan, A., Ertürk, A., Mutlu, M., Palacı, M. (2001). "Charismatic Leadership and Organizational Commitment In Public Service Organizations", *Boğaziçi Journal*, 15(2), 129- 139.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., Mathur, P. (1997). "Measuring Charisma: Dimensionality And Validity Of The Conger-Kanungo Scale Of Charismatic Leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290- 302.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1994). "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes And Their Measurement", *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Choi J. (2006). "A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Emporment", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 24- 43.
- Daft, R. L. ve Marcic D. (2009). *Management The New Workplace*, South-Western Cengage Learning, Sixth Edition.
- DeGroot T., Kiker D. S., Cross T. C. (2009). "A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356- 372.
- Demircan, N. (2003). Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama (*Basılmamış Doktora Tezi*), Kocaeli-Gebze, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, A. (2008). "Faktör Analizi", İçinde Editör, Kalaycı Ş. Editörlü Kitap, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (ss. 321-331). Asil Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Hoogh, A. H. B. D., Hartog, D. N. D., Kopman, P. L., Thierry, H., Berg, P. T. V., Weidea, J. G. V., Wilderoma, C. P. M. (2005). "Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates' Work Attitude in the Profit and Voluntary Sector", *The Leadership Quarterly*, 16, 17- 38.
- Kutanış, R. Ö. ve Alpaslan, S. (2007). *Bir Doğu Liderliğinin Metaforik Analizi: Konusuke Matsushita*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 25- 27 Mayıs, Sakarya, 25- 33.
- Lee Yuan- Duen ve Chang Ya-Fu (2006). "A Study on the Characters of Leaders and Followers of Charismatic Leadership- The Example of Employees at a Port Authority", *The Business Review*, Cambridge, 5 (1), 263- 269.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, Thouand Oaks, CA.: Sage Publishing, Inc.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet

Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (10) 403- 428.

Robbins, S. P. ve Judge T. A. (2009). *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall.

Rowden R. W. (2000). “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.

Rowold, J. ve Heinritz K. (2007). “Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS”, *The Leadership Quarterly*, Volume: 18, 121-133.

Steyrer J., Schiffinger M., Lang R. (2008). “Organizational Commitment- A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance?”, *Scandinavian Journal of Management*, (24), 364- 374.

Wasti, A. S. (2000). *Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs, Nevşehir.

Yukl, G. (1999). “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Leadership Quarterly*, 10 (2), 285 -305.

PSİKOLOJİK KONTRAT İHLAL ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Şule AYDIN TÜKELTÜRK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Turizm İşl. ve Otel. Y.O.
suleaydin2002@hotmail.com

Berrin GÜZEL

Adnan Menderes Üniversitesi
Turizm İşl. ve Otel. Y.O.
berringuzel@hotmail.com

Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir Üniversitesi
Tic. ve Tur. Eğit. Fak.
nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

ÖZET

Karşılıklı beklentilere yönelik algıları içeren psikolojik kontrat kavramı işveren ve çalışan arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur. Psikolojik kontratın ihlal edildiğinin algılanması çalışanları olumsuz davranışlara yönlendirebilmektedir. İhlal algısı örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilir. Bu kapsamda çalışmada psikolojik kontrat ihlal algısı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda; otel işletmelerinde çalışanların psikolojik kontrat ihlal algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü, normatif bağlılıkları ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığı ile psikolojik kontrat ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Kontrat, Otel İşletmeleri.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Psikolojik kontrat kavramı, işverenler ile çalışanlar arasında tam olarak tanımlanamayan ilişkilerin açıklanması gerektiğinde kullanılmakta ve temelinde çalışanların zihinlerinde yarattığı algı yatmaktadır (Marks, 2001: 455; Clutterbuck, 2005: 359). Psikolojik kontrat kavramı, Rousseau tarafından “gelecekte verilmiş bir vaadin gerçekleşeceğine yönelik kişisel inanç ve gelecekte var olan faydalar yükümlülüğü” olarak tanımlanmış, bireysel olarak ele alınan ancak işveren ve çalışanın her ikisinin de karşılıklı yükümlülüklerini kapsayan tek taraflı bir anlaşma olarak değerlendirilmiştir (Roehling, 1997: 213; Walker ve Hutton, 2006: 434).

Psikolojik kontratın bozulmasını etkileyen bir takım etkenler vardır. Bu temel etkenler arasında; işveren-çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve güven düzeyinin düşük olması, her iki tarafın birbirlerinin bakış açılarını anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması, psikolojik kontratı sürdürmeye yönelik çabaların az olması, aksine ihlal etmeye yönelik çabaların fazlalığı, taraflar arasındaki ilişkiye sadece tek bir tarafın önem ve değer vermesi, taraflar arası iletişimin seyrek ve sık olması, çalışanlara eğitim verilmesi konusunda söz verilmesine rağmen, bu durumun gerçekleşmemesi, ücret-fayda-diğer getiriler konusunda vaatler ile gerçekleşenler arasında olumsuz yönde fark bulunması, gerçekleşmesi vaat edilen terfilerin gerçekleşmemesi, işin gereklerinin yanlış tanımlanması, iş güvencesine yönelik vaatlerin farklı olması, geribildirim ve inceleme konularında yönetimin yetersiz kalması, değişim yönetiminin etkin olmaması ve sorumluluk-yetki dağılımının adil olmaması sayılabilir (Zuber ve Hammond, 2002: 43).

Psikolojik kontratın çiğnenmesi (*psychological contract violation*) ile kontratın ihlal algısı (*perception of psychological contract breach*) arasındaki farkın belirtilmesi önemlidir. Morrison ve Robinson (1997) psikolojik kontratın çiğnenmesinin oluşum sürecini açıkladığı modelde ihlal algısı, aracı bir takım yargılar bütünü olarak tanımlamıştır. Bir başka ifade ile ihlal algısı, bireyin çalıştığı örgütün, çalışanın katılımları dâhilinde psikolojik kontratın bir veya daha fazla yükümlülükleri yerine getirmede başarısız olduğu *bilincini* ifade etmektedir. Psikolojik kontratın çiğnenmesi ise, belli koşullar altında, psikolojik kontratı yeterli düzeyde karşılayamayan örgüte yönelik inanca yönelik *duygusal* bir ifadedir. Bu noktada duyguların, belirli olayların bilişsel değerlemesine dayandığı dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Psikolojik kontratın çiğnenmesinde örgüt ve çalışan açısından bir takım olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlardan bazıları iş tatmini, çalışma performansı, Çalışan örgütte kendisine yönelik psikolojik kontrat çiğnendiğini algılamasına rağmen, örgütte kalması ileriki dönemlerde düşük kalitede hizmet sunmasına, dedikodu yapmasına, donanımlara zarar vermesine ve işletme içerisinde hırsızlık yapmasına neden olabilecektir (Knights ve Kennedy, 2005: 58).

Örgütsel bağlılık kavramı, ayrıntılı bir şekilde “bireyin, kimliğinin örgüt ile ve örgüt içerisindeki gücüdür. Kavramsal olarak en az üç etken ile birlikte tanımlanmaktadır: (a) örgütün amaç ve hedeflerine güçlü inanç ve bunların kabul edilmesi, (b) örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği ve (c) örgüt içinde üyelik elde etmek için güçlü bir istek duyulması” olarak tanımlanmaktadır (Savery ve Syme, 1996: 14). Allen-Meyer (1997), örgütsel bağlılık kavramının duygusal, devam ve normatif olmak üzere temelde üç bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Ne var ki, örgütsel bağlılık boyutlarının her biri birbirinden farklı yapıya sahiptir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bu anlamda bir çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması, onun normatif ve devam anlamında bağlanmasını gerektirmemektedir (Ellis ve Dick, 2003:43).

Duygusal bağlılık boyutunda çalışan, kendini örgütü ile özdeşleştirmekten, onunla etkileşim halinde olmaktan ve örgütün bir üyesi olmaktan memnundur (Allen ve Meyer, 1990, 2). Bu noktada çalışan sadakat, duygusallık, aidiyet, mutluluk ve huzur gibi duygularla kendini örgüte psikolojik olarak bağlamaktadır (Beugre, 1998: 83). *Devam bağlılığı* boyutuna göre çalışan, farklı yönde davranmasının getireceği maliyeti düşünerek tutarlı davranışlar göstermekte ve örgütte yer almaya devam etmektedir. Örgütün ayrılmanın yüksek maliyetleri çalışana örgütte kalmaya zorlamaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3). Bu anlamda örgütte kalmanın sağlayacağı faydalar, örgütün ayrılmanın sağlayacaklarından fazla ise, çalışan kalma kararı vermektedir. Buna göre, örgütte kalmanın duygusal bir yanı bulunmamaktadır (Beugre, 1998:83). *Normatif bağlılık* ise, çalışanın örgütte kalmasını ahlaki açıdan değerlendirmesi ve sonuçta güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütte kalmasıdır (Meyer ve Allen, 1991: 11). Çalışan kendini kuruma adanmakta ve bağlılığı sürekli teşvik eden bir kültür çerçevesinde bağlılık duymaktadır. Politika, misyon, vizyon ve içselleştirilmiş inançlar da bu bağlılık kapsamında yer alabilir (Durna ve Eren, 2005: 211).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir takım etkenler bulunmaktadır. Örgütteki çalışma süresinin kısa olması; üst düzey kademelerde istihdam edilmesi (Goudge, 2006:34); ileri yaşlardaki çalışanların mevcut kademelerinin yüksek olması (Savery ve Syme, 1996:15); eğitim düzeyinin düşük olması (Özkaya ve diğerleri, 2006: 80); yüksek ücret alınyor olması (Maxwell ve Steele, 2003:367) örgütsel bağlılığı arttıran nedenler arasında yer almaktadır. Örgüte bağlı etkenler arasında ise, rol çatışmalarının yaşanması (Rahim, 2000: 103); yöneticilerle iletişim, öğrenme olanaklarının olmaması (Ng ve diğerleri, 2006: 484); iş güvencesinin olmaması, kararlara katılımın sağlanmaması, sorumluluk verilmemesi ve olumsuz örgüt kültürü varlığı da (Yalçın ve İplik, 2005: 397) örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde çalışanlarının psikolojik kontrat ihlali algılarının olup olmadığını belirlemek, olması durumunda, bu algıların örgütsel bağlılık ile ilişkisinin ortaya konularak literatüre katkı sağlanmasıdır. Bu amaca uygun hipotezler oluşturulmuştur. Çalışmanın özellikle turizm dışındaki sektörlerde uygulanmış olması ve yurtdışı işletmelere yönelik olması bu anlamda mevcut çalışmayı bu alanda özgün kılmaktadır.

2. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Araştırma için İstanbul’da yer alan 28 adet beş yıldızlı otel işletmeleri hedeflenmiş ancak bunun 9 tanesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu anlamda toplam 194 çalışandan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Ankette psikolojik kontrat ihlali algısını ölçmek üzere Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilmiş ölçek, örgütsel bağlılık için ise, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ankette 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 3=ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum). Anketlerden elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizlerde t-testi, ANOVA ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada örgütsel bağlılık üç faktörden oluşmaktadır. Buna göre Cronbach Alpha katsayıları (α) duygusal bağlılık için ,844; devam bağlılığı için ,719; normatif bağlılık için ,680’dir. Psikolojik kontrat ihlal algısının Cronbach Alpha katsayısı (α) ,904’tür.

Araştırmaya katılan çalışanların; 58.8%’i erkek, 62.4%’ü 19-29 yaş arasında, 53.1%’i bekar, 37.6%’i lisans mezunu, 28.4%’ü yiyecek-içecek biriminde görev yapmakta, 26.8%’i 1.001-1.250 TL

arasında gelir elde etmekte, 77.3%'ü kadrolu şekilde istihdam edilmekte ve 54.6%'sı işletmede 2-5 yıl arasında çalışmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların psikolojik kontrat ihlal algısı kararsızlık düzeyindedir. (a.o. 3,87: std spm: 1,021) Buna göre otel çalışanları kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmesi konusunda kararsızlık içerisinde olmalarına rağmen, işverenleri ile aralarındaki psikolojik kontratın ihlal edilmediğini belirtmiştir. Çalışanların duygusal bağlılıkları (a.o. 2,26: std spm: 1,18), devam (a.o. 3,45: std spm: ,827) ve normatif bağlılığa (a.o. 3,60: std spm: ,859) kıyasla oldukça düşüktür. Ancak çalışanlar duygusal bağlılık duymadıklarını belirtmelerine rağmen, örgüte karşı devam ve normatif bağlılık konusunda da kararsız kalmayı tercih etmişlerdir.

Duygusal bağlılığın çalışanların eğitim düzeyleri ($p=,011$), çalıştıkları birim ($p=,022$) ve gelir düzeyleri ($p=,000$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre **eğitim düzeylerine** göre; örgüte yönelik en düşük bağlılığı sırasıyla lisans (a.o.: 1,91) ve lisansüstü mezunları (a.o.: 2,22) gösterirken, en yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ilköğretim mezunlarında (a.o.: 3,14) görülmektedir. Ancak ilköğretim mezunları da bu duygusal bağlılık konusunda kararsız durumdadır. Çalışanların **istihdam edildiği birime** göre en düşük duygusal bağlılık, insan kaynakları birimi çalışanlarında (a.o.: 1,33) görülmektedir. Bunu sırasıyla, yiyecek-içecek (a.o.: 2,03) ve ön büro (a.o.: 2,33), halkla ilişkiler (a.o.: 2,38) takip etmektedir. Muhasebe birimi çalışanları duygusal bağlılığı olmayanlar arasında en yüksek ortalamaya (a.o.: 2,80) sahiptir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanları arasında duygusal bağlılığı belirgin şekilde yüksek olan bir birim çalışanları saptanmamıştır. **Gelir düzeyi** açısından ise, en düşük duygusal bağlılık 1501 TL ve üzerinde ücret alan çalışanlarda (a.o.: 1,53) görülmektedir. Bunu 1251 – 1500 TL (a.o.: 1,70), 751 – 1000 TL (a.o.: 2,41) arasında ücret alan çalışanlar izlemektedir. 501 – 750 TL (a.o.: 2,49) alarak en düşük gelir düzeyine sahip çalışanlar ise örgüte yönelik duygusal bağlılık göstermeseler de, araştırmaya katılan çalışanlar arasında en yüksek duygusal bağlılığa sahiptir.

Devam bağlılığının otel işletmelerinde çalışanların gelir düzeyleri ($p=,008$) ve işletmedeki çalışma sürelerine ($p=,050$) göre istatistik açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre **gelir düzeyine** göre; 1001 – 1250 TL arasında gelir sağlayanların (a.o.: 3,15) en düşük, sırasıyla 1501 TL ve üzerinde (a.o.: 3,25), 1251 – 1500 TL gelir elde eden otel çalışanları (a.o.: 3,57) takip etmektedir. En yüksek devam bağlılığını gösteren otel çalışanları, 501 – 750 TL arasında gelir elde edenlerdir (a.o.: 3,74). Devam bağlılığında dikkat çeken nokta, tüm gelir düzeylerindeki çalışanların, örgüte yönelik devam bağlılığı gösterme konusunda kararsız kaldığı, gelir düzeyleri arasında belirgin bir farkın görülmediği saptanmıştır. İşletmedeki **çalışma süresine** göre ise, en düşük devam bağlılığı 1 yıldan az süredir (a.o.: 3,28) otel işletmesinde istihdam edilenler göstermektedir. Sırasıyla, 2-5 yıl (a.o.: 3,40), 10-13 yıl (a.o.: 3,58), 6-9 yıl (a.o.: 3,84) çalışanlarda devam bağlılığı artış eğilimindedir. En yüksek devam bağlılığı 14 yıl ve daha fazla süredir (a.o.: 4,41) otel işletmesinde çalışanlarda görülmektedir. Otel işletmesinde uzun süredir çalışanların, zaman içerisinde yüksek kademelerde yer alabilecekleri de göz önünde bulundurulduğunda, bu durum normal olarak karşılanabilir.

Psikolojik kontrat ihlal algısı, çalışanların sadece gelir düzeyine göre ($p=,032$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Buna göre **gelir düzeyleri** arasında 751 – 1000 TL (a.o.: 3,46) ve 1001 – 1250 TL (a.o.: 3,89) arasındaki çalışanlar bu konuda kararsızlık durumunda iken, 1501 TL ve daha fazla (a.o.: 4,05), 501 – 750 TL (a.o.: 4,09) ve 1250 – 1500 TL (a.o.: 4,10) otel işletmelerinde psikolojik kontrat ihlaline yönelik bir algı yaşamadıklarını, işverenlerinin anlaşmanın kendilerine düşen payı yerine getirdiklerini belirtmiştir.

Psikolojik kontrat ihlal algısı ile çalışanların örgütsel bağlılık boyutları ile aralarındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuç Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenler Arası Korelasyon

		İhlal Algısı	Duygusal	Devam	Normatif
İhlal Algısı	Pearson	1			
	Sig. (2-tailed)				
	Sayı	189			
Duygusal	Pearson	-,257 (**)	1		
	Sig. (2-tailed)	,000			
	Sayı	185	190		
Devam	Pearson	,050	,113	1	
	Sig. (2-tailed)	,506	,127		
	Sayı	182	183	187	
Normatif	Pearson	,468 (**)	-,137	,360 (**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,062	,000	
	Sayı	186	187	184	191

Korelasyon tablosu incelendiğinde, otel işletmesi çalışanlarının psikolojik kontratlarının ihlal edildiğine yönelik algıları ile örgüte yönelik duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür ($r = -,257$; $p = ,000$). Normatif bağlılık ile ihlal algıları arasındaki ilişki de anlamlı ve pozitif yönlüdür ($r = ,468$; $p = ,000$). Devam bağlılığı ve ihlal algısı arasından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca araştırmada çalışanların devam bağlılığı ile normatif bağlılıkları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ($r = ,360$; $p = ,000$) bir ilişki de görülmüştür. Bu bulgular sonucunda; otel işletmesi çalışanlarının psikolojik kontrat ihlal algıları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişki bulunmakta ancak devam bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

3. TARTIŞMA ve SONUÇ

Çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların genel anlamda psikolojik kontrat ihlali algılamadıkları düşünülebilir. Nitekim ihlal algısının ortalamasının olumlu bir algıya yakın oluşu, karşılıklı vaatlerin yerine getirildiği şeklinde yorumlanabilir. İhlal algısının özellikle gelir düzeylerine göre yaklaşık değerlerde olmasına rağmen farklılık göstermiş olması, işverenin çalışanların ücret beklentilerini gözden geçirmesi gerektiği anlamına gelebilir.

İşverenlerin vaatlerini hemen hemen yerine getirmiş olduğu bilinci, çalışanlarının işyerinde kalmalarının duygusal boyutuna yönelik bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. Bu sonuç oldukça düşündürücüdür. Bu bulgu sonucunda işverenlerin vaatlerini yerine getirmiş olması, çalışanlarını duygusal olarak örgüte bağlayacakları anlamına gelmediği öne sürülebilir. Ancak, duygusal bağlılık ile ihlal algısı arasındaki bu negatif yönlü zayıf ilişki, söz konusu bu yargının fazlasıyla etkili olmayacağını da bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Psikolojik kontratlardaki vaatlerin işveren tarafından yerine getirilmesi, çalışanların örgüte yönelik etik anlamdaki bağlılıklarını arttırdığı saptanmıştır. Bu noktada, vaatlerin yerine getirilmiş olması, çalışanların ahlaki anlamda örgüte bağlı kalmalarını da sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanlar vaatlerin gerçekleştiği örgütlere karşı ayrıca ahlaki bir bağlılık duymakta ve kendini örgüte adayabilmektedir. Ne var ki, söz konusu ilişkinin gücü çok yüksek değildir. Günümüz iş dünyasında yeni psikolojik kontratların yer aldığı, bu anlamda örgüte karşı profesyonel anlamda bir bağlılığın olduğu ve uzun süreli iş güvencesinin yerini belirsizliğin aldığı göz önüne alındığında, çalışanların örgüte çok da fazla bağlanmaması şaşırtıcı bir sonuç olmayacaktır.

Çalışanların örgüte kısa sürede uyum sağlaması için etkin bir sosyalleşme sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Bu noktada çalışanların işe uyum süreçleri boyunca, onlara yardımcı olabilecek ve örgütü doğru şekilde yorumlayabilen ekip arkadaşları kullanılabilir. Söz konusu bu ekip arkadaşı çalışanın karşılaşabileceği yanlış algılamaları düzeltmesinde de etkili olabilecektir. Çalışanların, üstleri ile etkin iletişim kurmaları, özellikle ilişkisel psikolojik kontratların ihlal edilmesini önleyebilecek diğer bir noktadır. Örgüt içerisinde iletişim kanallarının açık olması, etkin ve verimli şekilde iletişimin sağlanması, kontrat ihlalini önleyebileceği gibi, çalışanların bağlılıklarını da arttırabilecektir.

Çalışanların yetkilendirilmesi, iş tatminlerinin sağlanması, olası kariyer engellerinin önceden saptanarak ortadan kaldırılması veya azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılması, profesyonel iş hayatı içerisinde örgütün aynı zamanda bir “aile” olduğu düşüncesinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracak ve işletmenin daha etkin ve verimli çalışmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. USA: Greenwood Publishing Group.
- Clutterbuck, D. (2005). Communication and the Psychological Contract. *Journal of Communication Management*, 9 (4): 359-364.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2):210 – 219.
- Ellis, S. ve Dick, P. (2003) *Introduction to Organizational Behaviour*. 2nd Edition, USA: McGraw Hill Pub.
- Goudge, P. (2006). *Employee Research, How To Increase Employee Involvement Through Consultation*. USA: Kogan Page Ltd.
- Knights, J. A. ve Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied HRM Research*, 10(2): 57-72.
- Marks, A. (2001). Developing A Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract. *Employee Relations*, 23(5): 454-467.
- Maxwell, G. ve Steele, G. (2003). Organisational Commitment: A Study of Manager in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7): 362-369.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1:61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. USA: Sage Publishing.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1): 226-256.
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M. ve Wilson, M. G. (2006). Effect of Management Communication Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 474-489.
- Özkaya, M. Ö., Kocakoç, İ. D. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 76-96.
- Rahim, M. A. (2000). *Managing Conflict in Organizations*, USA: Grenwood Publishing Group
- Roehling, M. V. (1997). The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct. *Journal of Management History*, 3(2): 204-217.
- Savery, L. K. ve Syme, P. D. (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists. *Journal of Management Development*, 15(1): 14-22.
- Walker, A. ve Hutton. D. M. (2006). The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety. *Journal of Safety Research*, 37:433-441.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1):395-409.
- Zuber, T. J., Hammond. J. B. (2002). The Psychlogical Contract: Retaining Newly Employed Physicians. *The Physician Executive*, May-June:40-43.

ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA OLAN ETKİSİ

Meral ELÇİ

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Bölümü
emeral@gyte.edu.tr

İrge ŞENER

Çankaya Üniversitesi
Uluslararası Ticaret Bölümü
irge@cankaya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da yer alan bir vakıf üniversitesinin İngilizce Hazırlık Okulu'nda görev yapan öğretim görevlilerinin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisini incelemektir. 67 öğretim görevlisinden oluşan örneklem üzerinde yapılan araştırma sonucunda örgütsel adaletin alt boyutlarından sadece prosedürel adalet algısının, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından, duygusal bağlılığı arttırdığı yönünde istatistiksel olarak anlamlı bir bulgu elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Adalet Algıları (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel), Örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık, normatif).

1. GİRİŞ

Üniversiteler eğitim, araştırma ve topluma hizmet yoluyla toplumun geleceğini şekillendirmeyi hedefler. Bu hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için en önemli sorumluluk öğretim görevlilerine düşmektedir. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için öğretim görevlilerinin örgütlerine duydukları bağlılık düzeylerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Öğretim görevlilerinin verimlilik ve performanslarını artırmanın yollarından birisi de örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktır. Öğretim görevlisinin çalıştığı kurumla özdeşlik kurması kurumun amaç ve değerlerini benimsemiş olması, rolünü örgütün iyiliği için amaç ve değerlerle ilişkili olarak yapması, amaçların gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba harcaması, kısacası örgütüne yüksek derecede bağlılık duyması anlamına gelir. Örgütsel bağlılık çalışanların motivasyon durumlarını ve çalışma davranışlarını anlamada anahtar değişkendir (Allen ve Meyer, 1990; Riketta, 2002). Yüksek seviyede duygusal bağlılık (Allen ve Meyer, 1990) daha az işten ayrılma niyetiyle (Hackett, Bycio ve Hausdorf, 1994; Meyer, Allen ve Smith, 1993), daha iyi çalışma performansı (Riketta, 2002) ve daha az iş kazası (Hackett ve diğerleri, 1994) ile ilişkilidir. Öğretim görevlilerinin çalıştıkları kuruma karşı bağlılık duymaları kurumun amaç ve değerlerini benimsemeleri, kurum için daha çok çaba göstermeye istekli olmaları, kurumda kalma isteği ve kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmeleri anlamına gelmektedir. İşgücü devir oranında azalma, verimlilik ve yüksek düzeyde performans gösterme gibi olumlu örgütsel çıktıları olan örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biri de bireylerin örgütsel adalet algısıdır. Kazanımların birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıldığı, kuralların ne derece tarafsız şekilde uygulandığı ve çalışanlarla kurulan ilişkilerle ilgili karar ve davranışlara odaklanan örgütsel adalet algısının örgütün verimli olarak çalışabilmesi ve çalışanların kişisel tatmini için temel bir gereklilik olduğu düşünülmektedir (Greenberg, 1990).

Türkiye'de son yıllarda üniversite ve özellikle vakıf üniversitesi sayısındaki artış sonucunda, öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılıkları daha önemli hale gelmiştir. Bunun nedeni, birçok araştırmada da tespit edildiği üzere, örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma davranışları ile ilişkili olmasıdır. Eğitimin sürekliliği için mevcut olan öğretim kadrosunun devamlılığı, üniversiteler arasında artan rekabet sonucunda gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı İstanbul'da yer alan bir vakıf üniversitesinin İngilizce Hazırlık Okulu'nda görev yapan öğretim görevlilerinin örgütsel adalet algılarını (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) ve örgütsel bağlılık düzeylerini (duygusal, devamlılık, normatif) her bir alt boyutta tespit etmek ve öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin algıladıkları örgütsel adaletle göre değişip değişmediğini belirlemektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel Adalet Algısı: Çalışma yaşamında adalet algısı 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar pek incelenmemiş bir konudur. Ancak bu yıllardan sonra yapılan araştırmalar sonucunda adaletin önemi çalışanların kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak ortaya konmuştur (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet kavramını ilk kez ortaya atan Greenberg'e

göre örgütsel adalet çalışanların iş yaşamıyla ilgili haklılık veya haksızlık algılarının oluşmasında hangi faktörlerin etkisi olduğu ve sonuçların neler olduğu ile ilgilenmektedir (Şahin, 2006). Stoffer ve arkadaşlarının (1949), Görelî Yoksun Teorisi ile başlayan örgütsel adalet literatürü yıllar içinde pek çok araştırmacının çalışmaları ve ortaya attıkları teoriler ile zenginleşmiştir. Örgütsel adalet kapsamında yapılan araştırmalara göre, çalışanların içinde bulundukları örgütte “adalet” konusunda endişelerinin bulunmasının, onların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Cropanzano ve diğerleri, 2001; Colquitt ve Greenberg, 2003). Bu önemli etkiden ötürü, örgütsel adalet son yıllarda çok sayıda akademik çalışmaya konu olmuştur. Örgütsel adalet, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere, üç alt boyuttan oluşan bir kavramdır.

Dağıtımsal adalet, çalışanların kazanımların dağıtımıyla ilgili yönetim kararlarının uygun ve doğru olup olmadığına dair algılamalarına ilişkindir. Bu algılamalar daha ziyade, örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımı ile ilgilidir (Cohen, 1987). Dağıtımın adil olmadığına dair inanç çalışanların motivasyonlarını kaybetmelerine neden olurken, yaşadıkları stres düzeyini de artırmaktadır (Greenberg ve Baron, 2008). Dağıtımsal adalet çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretlerin miktarı ve biçimi ile ilgili adalet algılarını temsil ederken, prosedürel adalet ise çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtmaktadır. Bir başka ifadeyle, prosedürel adalet süreçlere ve araçlara odaklanmaktadır. Prosedürel adalet üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar prosedürlerin yapısal özelliklerine odaklanıp bu prosedürlerin sosyal ve kişiler arası yönünü önemsememiş olsalar da, hem Thibaut ve Walker (1975) hem de Leventhal (1980) yaptıkları çalışmalar neticesinde çalışanların sorun veya isteklerine olumsuz cevap verirken dostça ve destekleyici bir tutum içinde olmanın önemine değinerek kişiler arası ilişkilerin haklılık algısını etkileyebileceğine ilişkin görüşün temelini atmışlardır. Bies ve Moag’a (1986) göre kişiler arası davranışın kalitesine ilişkin düşünceler etkileşimsel adaletin belirleyicisidir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının söz konusu üç boyutu, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, yöneticiye duyulan güven, kararlara katılma isteği, performans artışı ve işten ayrılma niyetinde azalma gibi çok çeşitli sonuçlara neden olmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; Fields, Pang, ve Chiu, 2000; Colquitt ve diğerleri, 2001; Ivancevich ve Matteson, 2002). Bu araştırma sonuçları, genel olarak, yüksek adalet algısının çalışanlarda önemli pozitif tutum ve davranışlara neden olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık: Leong ve arkadaşları (1996) örgütsel bağlılığı kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücü olarak tanımlarken, Davis ve Newstorm’a (1989) göre örgütsel bağlılık çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Meyer ve Allen (1991) tutumsal bağlılıkla ilgili çalışmalarının sonucunda bağlılığı çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak ifade etmektedirler. Allen ve Meyer literatürdeki tüm örgütsel bağlılık yaklaşımlarını duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluk olmak üzere üç temel öğeye dayandırmış ve bu öğeleri esas alarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı (rasyonel bağlılık) ve normatif bağlılık olmak üzere birey ile örgüt arasında yaşanan üç temel ilişkiden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır (Çöl ve Gül, 2005). Duygusal bağlılıkta bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi söz konusudur. Birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğü için örgüt birey için anlam ve önem taşımaktadır. Bundan dolayı da birey örgüt üyeliğini devam ettirmekten mutluluk duyar. Devamlılık bağlılığı birey için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Örgütten ayrılması halinde birey maliyet ve birtakım güçlüklerle (başka bir örgütün şartlarına uyum sağlamak, hak edinilen tazminatların kaybı, işsiz kalmak vb.) karşılaşacağından, istese de örgütten ayrılmamaktadır. Normatif bağlılık bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Çalışanlar, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Greenberg (1995) yaptığı bir araştırma neticesinde örgütsel adalet boyutları arasında en yüksek düzeyde prosedürel adaletin örgütsel bağlılık gibi örgüte ilişkin çıktılar üzerinde etkisi olduğunu, dağıtımsal adaletin ise en yüksek düzeyde iş tatmini ve iş performansı gibi işe ilişkin çıktılar üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Robinson’un (2004) araştırmasının sonuçları da yine aynı şekilde dağıtımsal adaletin özellikle iş tatminini etkilediğini, prosedürel adaletin ise örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Wood, (2004) dağıtımsal adalet algısının örgütsel bağlılığa etki ettiğini bulgularken, Folger ve Konovsky, (1989) ile McFarlin ve Sweeney, (1992) prosedürel adalet algısının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etki ettiğini göstermiştir. Orpen (1994) ise, 135 çalışan üzerinde yaptığı araştırmayla örgütsel

bağlılığın prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet ile orta derecede ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Laschinger ve Finegan (2005) araştırmalarında adil yönetim uygulamalarının, iş ortamında saygı duyulmanın ve yönetime güvenin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Türkiye’de konu ile ilgili yapılmış çalışmalarda da, adalet algılarıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. Tutar’ın (2007) Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin prosedürel adalet, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarını incelediği araştırmasında çalışanların örgütsel bağlılık duymalarını sağlamada örgütsel adaletin, özellikle prosedürel adaletin önemli bir yere sahip olduğu ortaya konmuştur. Yıldırım’ın (2003) fabrika çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında duygusal bağlılıkla dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Aynı çalışmada devamlılık bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre normatif bağlılık üzerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir. Çöp ve diğerleri (2009) turizm sektöründe örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları çalışmalarıyla, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın en önemli sonuçlarından biri, örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında diğer adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye oranla daha kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmesidir.

Bu kapsamda, bu çalışmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

- H_{1a}: Öğretim görevlilerinin dağıtımsal adalet algıları, duygusal bağlılıklarını artırır.*
- H_{1b}: Öğretim görevlilerinin dağıtımsal adalet algıları, devamlılık bağlılıklarını artırır.*
- H_{1c}: Öğretim görevlilerinin dağıtımsal adalet algıları, normatif bağlılıklarını artırır.*
- H_{2a}: Öğretim görevlilerinin prosedürel adalet algıları, duygusal bağlılıklarını artırır.*
- H_{2b}: Öğretim görevlilerinin prosedürel adalet algıları, devamlılık bağlılıklarını artırır.*
- H_{2c}: Öğretim görevlilerinin prosedürel adalet algıları, normatif bağlılıklarını artırır.*
- H_{3a}: Öğretim görevlilerinin ekileşimsel adalet algıları, duygusal bağlılıklarını artırır.*
- H_{3b}: Öğretim görevlilerinin ekileşimsel adalet algıları, devamlılık bağlılıklarını artırır.*
- H_{3c}: Öğretim görevlilerinin ekileşimsel adalet algıları, normatif bağlılıklarını artırır.*

3. YÖNTEM

Araştırma, İstanbul’da yer alan bir Vakıf Üniversitesi’nin İngilizce Hazırlık Okulu’nda 2009–2010 akademik eğitim ve öğretim yılı itibarıyla görev yapan, 67 öğretim görevlisi ile sınırlandırılmıştır. Katılımcıların %57’si erkek, %35’i bekar, %33’ü 31-40 yaş, %26’sı ise 20-30 yaş aralığındadır. %37’si lisans mezunu iken %29’u yüksek lisans mezunudur. İş yaşamında geçirdiği çalışma süresi itibarıyla %23’ü 6-10, %17’si 1-5 ve 11-15 yıl aralığında olduklarını beyan etmişlerdir. Kurumda çalışma süresi olarak 41 kişi 1-4 yıl aralığında seçeneğini işaretlemiştir. Katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçme aracı olarak Colquitt (2001) tarafından geliştirilen 20 maddeli ve 3 boyuttan oluşan ölçek ile ‘Örgütsel Bağlılıklarını değerlendiren Meyer ve Allen’in (1991) 17 maddeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 11.5 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçek maddelerinin tam olarak hangi faktörlere ait olduğunun belirlenebilmesi, faktörlerin daha anlamlı ve yorumlanabilir hale gelmesini sağlamak için Varimax yöntemi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeklerde yer alan 37 sorudan 6 tanesi herhangi bir faktör altında toplanamadıkları için ölçekten çıkartılmışlardır. Söz konusu sorular çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 19 madde 3 faktöre ayrılırken, örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 12 madde ise 3 faktöre ayrılmıştır. Bu sonuç araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğinin varlığına işaret etmektedir.

4. BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki görülmektedir. Analiz sonuçları dikkate alındığında dağıtımsal adalet alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu ($r=,436$; $p< 0,01$); prosedürel adalet alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu ($r=,570$; $p< 0,01$); prosedürel adalet ve devam bağlılığı arasında olumlu yönde ilişki olduğu ($r=,253$; $p< 0,05$) ve son olarak da etkileşimsel adalet alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönde ilişki olduğu ($r=, 403$; $p< 0,01$) tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet algısının alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi pekiştirmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet algısı

alt boyutları ile duygusal bağlılık boyutu arasında kurulan çoklu regresyon modeli (Model 1) anlamlı bulunmuştur. ($F= 10,575$; $p<0,01$) Bu model, duygusal bağlılık değişkenindeki değişimin yüzde 34'ünü ($R^2=0,335$) açıklamaktadır. β değerlerine dayanarak, duygusal bağlılık değişkenini etkileyen örgütsel adalet boyutlarını görmek mümkündür. Buna göre, *prosedürel adalet algısı duygusal bağlılığı etkileyen tek bağımsız değişkendir*. Prosedürel adalet bir birim arttığında duygusal bağlılığı yaklaşık 0,5 birim arttırdığı gözlemlenmiştir. Dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet bağımsız değişkenleri duygusal bağlılık üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye bulunmamaktadır. Dağıtımsal adaletin t değeri 0,800, etkileşimsel adaletin t değeri 0,479'dur (0,05 anlamlılık değerinde $t= 2$). Bu sonuçlara göre, sadece H_{2a} hipotezi desteklenirken, diğer hipotezlerin tamamı desteklenmemiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucunda, öğretim görevlilerinin prosedürel adalet algılarının duygusal bağlılığı etkileyen tek bağımsız değişken olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı arttırmada anahtar bir rol üstlenen prosedürel adalet algısının yaratılması yönetimin önem verdiği bir politika olmalıdır. Prosedürel adalet algısı örgütün ideallerini gerçekleştirme yönünde, çalışanların psikolojik bağlılığını artırarak performanslarını beklenenin ötesine çıkarmalarına sebep olabilir. Diğer taraftan, dağıtımsal adalet algısı örgütlere çalışanların kazançsal bir bağlılık duymasına yol açar. Olumlu dağıtımsal adalet algıları nedeniyle örgütlerine sadakat duyan çalışanlar, beklentilerine cevap verilebildiği ölçüde örgütlerinde kalmayı düşünürler. Ancak, günümüzün dinamik iş dünyasında çalışanların beklentilerin ötesinde performans göstermeleri, örgütlerin rekabetçi avantaj kazanmalarında önem taşımaktadır. Her araştırmada olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları söz konusudur. Örneğin araştırmada etkileşimsel adalet bir bütün olarak ele alınmıştır. Etkileşimsel adaletin iki alt boyutunu oluşturan kişilerarası adalet ve bilgisel adalet al boyutlarını kapsayan araştırmaların yapılması araştırma bulgularının değerlendirilmesi için önem taşımaktadır. Araştırmada örgütsel bağlılığı etkilediği düşüncesiyle, sadece örgütsel adalet kavramı incelemeye alınmıştır. Yapılacak olan diğer araştırmalarda, örgütsel bağlılığı etkileyebileceği öngörülen diğer faktörlerin de dahil edilmesi araştırma bulgularının açıklayıcılığı için önem taşımaktadır. Ayrıca, araştırmanın kapsamının diğer vakıf üniversitelerinde akademik birimleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi ve devlet üniversitelerinin de araştırmaya ilave edilmesi ile vakıf ve devlet üniversiteleri arasında karşılaştırılmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1–18.
- Bies, R. ve Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. içinde Roy Lewicki (Editör), *Research on negotiation in organizations - Vol 1*. (ss 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3): 676-685.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1: 19-40.
- Colquitt, J.A. ve Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. İçinde J. Greenberg (Editör), *Organizational behavior: The state of the science* (ss. 165–210). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. ve Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425–445.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. (2008). What is Organizational Justice? A Historical Overview. İçinde Greenberg, J. ve Colquitt, J.A. (Editörler). *Handbook of Organizational Justice* (ss. 3-56) .New Jersey: Psychology Press.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. içinde Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Editörler), *International review of industrial and organizational psychology* (ss. 317–372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D. ve Rupp, D. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 164–209.

- Çöl, G., ve Gül, H., (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19: 291-306.
- Çöp, S., Yaylı, A. ve Kızanıklı, M.M. (2009). *A Practice on the Organizational Justice Perception and Organizational Commitment Relation in the Tourism Sector of Turkey*. 7th Annual International Conference on Business: Accounting – Finance – Management – Marketing 6-9July, Atina.
- Fields, D., Pang, M. ve Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 547-562.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Greenberg, J. (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greenberg, J. ve Robert A. B. (2008). *Behavior in Organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Hackett, R.D., Bycio, P. ve Hausdorf, P.A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79: 15-23.
- Ivancevich, J.M. ve Matteson, M.T. (2002). *Organization behavior and management*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok A., (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1):181-201.
- Laschinger, H.K.S. ve Finegan, J. (2005). Empowering nurses' for work engagement and health in hospital settings. *Journal of Nursing Administration*, 35(10): 439-449.
- Leventhal, G.S. (1980) What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. İçinde Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Editörler) *Social exchange: Advances in theory and research* (ss. 27-53). Plenum Press: New York.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *Journal of Social Psychology*, 134(1):135-146.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 257-266.
- Şahin D. N. (2006). Örgütsel adalet ve kültür. İçinde R. Erdem ve C. Ş. Çukur (editörler). *Kültürel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranış* (ss. 183-231). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Thibaut, J. ve Walker, L.(1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tutar, H. (2007) Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3): 97-120.
- Wood, L. (2004). Effect Of Distributive Justice On Organizational Commitment: A Correlational Investigation. *Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association*, Hilton San Francisco & Renaissance Parc 55 Hotel, San Francisco, CA
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 17(239).

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ve BİR UYGULAMA

Yücel EROL
G.O.P.Üniversitesi, İşletme
yerol@gop.edu.tr

Mehtap ARAS
G.O.P.Üniversitesi, İşletme
mehtap_aras@hotmail.com

Kadir ARDIÇ
G.O.P.Üniversitesi, İşletme
kadirardic@yahoo.com

ÖZET

Örgütsel bağlılık, son yıllarda sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış bilim dalları arasında popülerlik kazanmış bir konudur. Konunun öneminin artması, rekabet ortamının arttığı günümüz iş dünyasında örgütlerin çalışanlarını örgüte bağlayarak daha da güçlü olmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerine gönülden bağlanarak işlerini özveriyle yapmaya çalışmaktadırlar.

Çalışmanın amacı, akademik personelin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çerçevede Gaziosmanpaşa Üniversitesinde görev yapmakta olan 264 akademik personele anket uygulanmıştır. Uygulanan anket Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen, genel kabul görmüş Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ)'ni içermektedir.

Elde edilen verilerle yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile cinsiyet, yaş, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, çalışılan birim, çalışma süreleri ve ünvan arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, medeni durum, memleket, idari görev, mesleklerini kendi istekleriyle seçme ve iş değişikliği yapmayı düşünme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Demografik Özellikler, Akademik Personel

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı günümüzde örgütler insan kaynakları yönetimini ve örgütteki “insan” faktörünü ön plana çıkarmışlardır. Teknolojik gelişmeleri takip eden ve Ar-Ge çalışmalarına yatırım yapan örgütler bunları verimliliğe dönüştürecek olan insana da yatırım yapmayı örgütsel amaç olarak kabul etmektedirler.

Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerinde olumlu iş davranışlarına yol açtığı bilinen bir gerçektir. Örgütlerde verimliliği ve performansı artırmak, personel devrinin düşük seviyede olması, devamsızlıkların azaltılması, çalışanın örgütün amaçlarını benimseyerek ve inanarak çalışmasıyla mümkün olmaktadır. Kar amacı güden örgütler için örgütsel bağlılık kavramı bu nedenlerden dolayı son yıllarda daha da önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılık genel olarak; örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyma, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma, örgüt yararına gönüllü çaba sarf etme olarak tanımlanır.

Konu hakkında birçok yazar farklı sınıflandırmalar yapmıştır. En fazla kabul gören sınıflandırma ise Allen ve Meyer'e aittir. Örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif olarak üç alt boyutu olduğunu ileri süren Allen ve Meyer, bu boyutları içeren bir ölçek oluşturmuşlardır. Örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını ölçmede en çok bu ölçek kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık; örgüt amaç ve değerlerini benimseme, çalışılan kurumda kariyerini sürdürmeye istekli olma ve örgüt için çaba sarf etmeye gönüllü olma anlamına gelmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:296). Devam bağlılığı ise örgüte devam etmenin sağlayacağı faydalar ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyetten dolayı örgüte devam etmek olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:65). Son olarak ise normatif bağlılık; kendini kuruma adanmış ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlamasıyla, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimini vurgular (Durna ve Eren, 2005:211).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt ile örgüt için çalışanlar arasında sıkı bir bağ vardır ve biri olmadan diğeri var olamaz. Bir yandan örgüt, çalışanına psikolojik ve finansal destekte bulunurken profesyonelleşmesi için ona örgütte çeşitli fırsatlar sunar. Diğer yandan örgütün başarısı büyük oranda çalışanın örgüte katılımı ve bağlılığı ile sağlanır (Liou, 2008: 116).

Örgütsel bağlılık, olumlu iş davranışları üzerinde önemli bir değişken olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılıkları düşük olan bireylerin, olumlu iş davranışları göstermekten kaçınacakları, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemelerinin bir sonucu olarak devamsızlık, işe geç kalma gibi olumsuz iş davranışlarına yönelecekleri ve işi bırakma eğilimlerinin yüksek olacağı yapılan çalışmalarda görülmektedir. Kendilerini örgütün bir parçası olarak gören çalışanların performanslarının da yüksek olacağı bir gerçektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, bireylerin kendilerini örgütün parçası olarak görmelerini sağlayarak örgütsel çıkarlara fayda sağlayacaktır (Kutanis ve Çetinel, 2008: 623).

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllü bir şekilde hizmet ederler. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada istikrar gösterir. Bağlılık gösteren işgörenler içsel olarak güdülenir (Balay, 2000: 3).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, fazladan çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, personel devir oranı, işten ayrılma niyetini azaltma, devamsızlık, kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler bıraktığı bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005: 1).

Örgütlerde verimliliği ve performansı artırmak personel devrinin düşük seviyede olması, devamsızlıkların azaltılması, çalışanın örgütün amaçlarını benimseyerek ve inanarak çalışmasıyla mümkün olmaktadır. Kar amacı güden örgütler için örgütsel bağlılık kavramı bu nedenlerden dolayı son yıllarda daha da önem kazanmıştır.

Bateman ve Strasser (1984:95–96), örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar yapılmasının çok çeşitli nedeni olduğunu öne sürmüştür. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı şu konularla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır: a) iş arama, iş değişikliği, devamsızlık, performans etkinliği gibi personel davranışları, b) iş gerginliği, iş tatmini, işe bağlılık gibi davranışsal, duygusal ve kavramsal konular, c) sorumluluk, imtiyaz, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi işe ve role ilişkin özellikler, d) yaş, kıdem, cinsiyet ve başarıma arzusu gibi kişisel özellikler.

Örgütsel bağlılık, birçok araştırmanın konusu olmuştur. Fakat tanımı konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır (Meyer ve Allen, 1991:61). Örgütsel bağlılığın tanımında farklılıkların olması konunun sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi uzmanlık alanları doğrultusunda konuyu ele almalarından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2006: 128).

William H. Whyte 1956 yılında yazdığı “The Organization Man” adlı kitabında insanların sadece örgütler için çalışmadıklarını aslında örgüte ait olduklarını ifade etmiştir (Whyte, 2002). Randall (1987:460)’a göre organizasyon adamları örgütlere; ihtiyaç duydukları aidiyet duygularını karşıladığı ve yaratıcılıklarının kaynağı olarak gördükleri için inanırlar.

Becker (1960)’a göre örgüte bağlılık, işgörenin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır (İnce ve Gül, 2005: 6).

Grusky (1966: 489)’ ye göre bağlılığın doğası gereği örgütsel bağlılık, bir bütün olarak örgüt üyeliğinin sağlanmasıdır ve çalışanın örgüte bağlanmasını sağlayan iki genel faktör vardır: örgütten aldığı ödül ve kazançlar ve bunları hak etmek için katlanmak zorunda kaldığı deneyimlerdir.

Lyman Porter (1968) bağlılığı, çalışanın örgüt için yüksek derecede çaba sarf etme, örgütte kalmak için güçlü bir istek duyma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenme olarak tanımlamıştır (Buchanan, 1974: 533).

Buchanan (1974: 533)’ a göre bağlılık, örgütün hedef ve değerlerine duygusal olarak bağlanarak, bu hedef ve değerlere ulaşmak için üstüne düşen görevi tamamen örgütün yararına yerine getirmektir.

Wiener (1982) örgütsel bağlılığı; “içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak kuruluş amaçları ve çıkarlarına uygun bir şekilde hareket etmek için bir yol olarak görülür” şeklinde tanımlamıştır (Wiener, 1982: 421).

Becker, bağlılığı “tutarlı bir davranış dizisi” sergileme eğiliminde olmak olarak tanımlamıştır (Powell ve Meyer, 2004: 158). Örgüte bağlılığı açıklarken kullanılan “tutarlı bir davranış dizisi” terimi, “örgütte üyeliğin devamlılığı” olarak adlandırılabilir (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırmasını yazarlar farklı olarak incelemişlerdir. Etzioni, örgütsel bağlılık konusunda örgüt üyelerinin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir. O’na göre örgütün çalışanlar üzerinde otoritesi, gücü, çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel sebebidir (Etzioni, 1961: 3, akt. Çakır, 2001: 51). Bu bağlılık üç şekilde ele alınabilir: ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu (isteksiz) bağlılık (Çakır, 2001: 51). Penley ve Gould (1988: 46), Etzioni’nin örgütsel bağlılık tanımlamasından yola çıkarak 3 boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. O’Reilly ve Chatman ise örgütsel bağlılığı, üç boyutta değerlendirmişlerdir. Buna göre örgütsel bağlılık, kişisel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum, diğerleriyle yakın bağlar kurarak kendini ifade etmeye özendiren özdeşleşme ve örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan içselleştirme boyutlarından meydana gelmektedir (O’Reilly ve Chatman, 1986:492:akt.Çatır, 2009: 40-41). Wiener (1982) araçsal güdüleme (instrumental motivation) ve örgütsel bağlılık (normatif ve moral bağlılığı) şeklinde ayırarak bir teorik model geliştirmiştir. Araçsal güdüleme; hesapçı (calculative), çıkarıcı (utilitarian) ve kişiye dönük ilgiye (self-oriented interest) dayanır (Newton ve Shore, 1992: 277).

Buchanan II (1974) bağlılığı; örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve hedeflere ilişkin olarak kişinin rolüne olan duygusal bağlanma olarak tanımlamıştır. Buchanan’a göre örgütsel bağlılığı şu üç temel öğeden oluşur (Buchanan,1974: 533);

- a.Özdeşleşme (identification); bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi,
- b.Bağlanma (involvement); bireyin işteki rolüne psikolojik bağlanması ya da kendini vermesi,
- c.Sadakat (loyalty); organizasyona duygusal olarak bağlanma ve içten bağlılık göstermedir.

Kanter örgütsel ise bağlılığı üç boyutta değerlendirmiştir: Devamlılık bağlılığı (continuance commitment), Birleşme bağlılığı (cohesion commitment), Kontrol bağlılığı (control commitment) (Kanter, 1968: 500). Son olarak Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık için ikili bir model geliştirmişlerdir; birinci tip bağlılığı “duygusal bağlılık”, ikinci tip bağlılığı “devamlılık bağlılığı” olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele “normatif ya da ahlaki bağlılık” olarak tanımlanan üçüncü bir boyut eklemişlerdir (Özütü, 2008: 80).

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı belirleyen dört faktör bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörlerdir (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Mowday, Porter ve Steers (1982)’ın örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak ele aldıkları kişisel faktörleri; demografik özellikler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 59).

Demografik özelliklerin bazılarını inceleyecek olursak;

Yaş ve Hizmet Süresi;Yapılan araştırmalarda yaş ve hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yaş ilerledikçe beklentiler azalarak yeni iş bulma ihtimalinin de azalması örgüte bağlılık artmaktadır. Uzun süre aynı örgütte çalışan bireyler, iş değiştirmeleri halinde mevcut iş yerindeki kıdem tazminatlarından feragat edeceklerinden ötürü örgütteki üyeliklerini devam ettirirler.

Allen ve Meyer (1993) yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her alt boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294–295).

Mesleklerine yatırım yapmamış ve daha genç yaştaki işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörelere oranla örgütlerine daha az bağılı oldukları belirlenmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

İşgörenlerin kişisel yatırımları onları güçlü bir şekilde örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı ve ikramiyesi, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini artırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir (Balay, 2000: 58).

Cinsiyet ve Medeni Durum; Yapılan araştırmaların bazılarında cinsiyetin örgütsel bağılılığı etkilediği yönünde görüş birliğine varılırken, bunların bazıları kadınların, bazıları erkeklerin örgütsel bağılılık derecelerinin yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun tersine bazı çalışmalarda örgütsel bağılılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte bazı araştırmacılar örgütsel bağılılığın farklı boyutlarını incelemiş ve bunların bazılarının cinsiyetle anlamlı ilişki içinde olduğu, bazılarının ise olmadığını savunmuşlardır (Özcan, 2008: 17).

Örgütsel bağılılığın iki boyutu ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, kadınların örgüte erkeklerden daha fazla bağlandıkları, fakat bunun genelde devam bağılılığı olduğu ve cinsiyetle duygusal bağılılığın ilişkili olmadığı belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2007: 488).

Hrebiniak ve Alutto (1972: 557), evli ya da ayrılmış bireylerin, özellikle kadınların, bekârlara göre örgütten ayrılma maliyetleri daha yüksektir ve benzer şekilde, cinsiyet, medeni durum ve mesleki roller, bireyin iş alternatiflerini karşılaştırmasını da etkileyebileceğini savunmuştur.

Eğitim; Eğitim düzeyi ve örgütsel bağılılık arasındaki ilişki incelendiğinde, ikisi arasında ters ilişki olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağılılık azalmaktadır. Bunun nedeni, yüksek eğitim görenlerin, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatiflerine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

3. UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapmakta olan Akademik Personelin örgütsel bağılılık düzeylerini belirleyerek, bağılılıklarının demografik özelliklerle ilişkilerinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Elde edilen bulgular ışığında bağılılığı artırıcı çözümler üretmek ve çalışanlarının örgüte bağılılıklarını güçlendirmek isteyen üniversitelerdeki yöneticilere yol gösterici nitelikte olması amaçlanmaktadır.

Gaziosmanpaşa Üniversitesinde çalışmakta olan öğretim elemanlarıyla bizzat yüz yüze görüşmek suretiyle anket uygulanmıştır. Öğretim elemanlarının büyük bir kısmının anketi doldurmaları beklenmiş, iş yoğunluğundan dolayı da bazılarının ileri bir tarihte alınmak üzere anketler verilmiştir. Dağıtılan 302 anketten 272 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %90,06'dır. Boş bırakılanlar ve eksik doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra 264 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.2. YÖNTEM VE METODOLOJİ

GOP Üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulanan ankette öğretim elemanlarının sayıları 802'dir. Bunların 42'si Profesör, 76'sı Doçent, 192'si Yardımcı Doçent, 194'ü Öğretim Görevlisi, 56'sı Okutman, 216'sı Araştırma Görevlisi ve 26'sı Uzmandır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada uygulanan anket 2 ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, memleket, unvan gibi kişi hakkında bilgi sahibi olunacak sorular yöneltilmiştir. İkinci kısımda Allen ve Meyer (1997) 'in oluşturdukları ve revize ettikleri Örgütsel Bağılılık Ölçeği (OCQ) kullanılmıştır. Ölçek duygusal bağılılık, normatif bağılılık ve devam bağılılığı olmak üzere üç boyutludur. Duygusal bağılılıkta 6 ifade, devam bağılılığında 7 ifade ve normatif yani ahlaki bağılılıkta ise 5 ifade olmak üzere toplam 18 ifadeye yer verilmiştir. Örgütsel bağılılığı ölçmek üzere hazırlanan ifadeler 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Katılımcılardan 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir (1: Tamamen Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum). Anket ifadeleri Türkçeye çevrilmiş ve daha önce çevrilen anketlerle karşılaştırılarak uyum sağlanmıştır. Orijinal ölçekte bulunan örgüt kelimesi bir kamu kurumu olan üniversiteye uygulandığı için bu ifade kurum olarak değiştirilmiştir.

Anketin güvenilirliğini ölçmek için, İ.İ.B.F.’de çalışmakta olan 50 öğretim elemanına pilot uygulama yapılmış olup Cronbach α katsayısı 0,576 olarak bulunmuştur. Bu sonuçtan yola çıkarak, 22 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinden güvenilirliği düşüren 4 ifade anketten çıkarılarak 18 ifadeden oluşan yeni bir anket oluşturulmuştur. Yeni anketin Cronbach α katsayısı 0,717 olup güvenilirliği yüksektir.

Örneklemden elde edilen verilerin analizi; SPSS programı ile yapılmıştır. Analizde bağlılık düzeyini ölçmek ve örgütsel bağlılıkla ilgili hipotezleri test etmek için; güvenilirlik analizi, “T testi”, “One Way Anova (Tek Yön Anova)” ve “Korelasyon Analizi” analizlerinden yararlanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

3.3.1. Genel Bulgular

Anketi cevaplayan öğretim elemanlarının demografik özelliklerinin frekans dağılımı ve görüşlerinin ortalamalarının aşağıdaki gibidir.

Tablo.3.1. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Ortalamaları

Demografik Değişkenler	n	%	Duygusal Bağlılık Ortalama	Devam Bağlılığı Ortalama	Normatif Bağlılık Ortalama
CİNSİYET					
Kadın	65	24,6	3,32	2,87	3,03
Erkek	199	75,4	3,32	2,81	3,04
YAŞ					
18–25	18	6,8	3,18	2,94	3,4
26–35	107	40,5	3,29	2,82	3,03
36–45	84	31,8	3,31	2,67	2,92
45+	55	20,8	3,45	3,04	3,02
MEDENİ DURUM					
Evli	201	76,1	3,31	2,80	2,96
Bekar	63	23,9	3,36	2,91	3,21
ÇOCUK SAHİBİ OLMA					
Evet	167	63,3	3,34	2,79	2,92
Hayır	97	36,7	3,29	2,88	3,19
EĞİTİM DURUMU					
Lisans	38	14,4	3,36	2,94	3,03
Yüksek Lisans	91	34,5	3,21	2,94	3,07
Doktora	135	51,1	3,39	2,72	2,98
MEMLEKET					
Tokat	112	42,4	3,34	2,83	2,94
Diğer	152	57,6	3,31	2,82	3,08
ÜNVAN					
Prof.Dr.	14	5,3	3,34	2,65	2,78
Doç.Dr.	35	13,3	3,40	2,57	2,81
Yard.Doç.Dr.	57	21,6	3,37	2,75	3,10
Öğretim Görevlisi	62	23,5	3,21	2,83	2,99
Araştırma Görevlisi	73	27,7	3,31	2,91	3,15
Okutman	23	8,7	3,43	3,23	2,92
ÇALIŞILAN BİRİM					
Fakülte	175	66,3	3,33	2,77	3,04
Yüksekokul	27	10,2	3,17	2,90	2,97
MYO	47	17,8	3,29	2,79	3,02
Rektörlüğe Bağlı Birimler	15	5,7	3,56	3,42	2,92
GÖREV SÜRESİ					
1 yıldan az	32	12,1	3,45	2,66	3,42
1–5 yıl	54	20,5	3,28	2,98	3,05
6–10 yıl	52	19,7	3,20	2,87	3,01
10 yıldan fazla	126	47,7	3,36	2,78	2,90
İDARİ GÖREV					
Var	46	17,4	3,36	2,72	3,09
Yok	218	82,6	3,31	2,85	3,00

Anketi cevaplayan öğretim elemanlarının % 24,6’sı kadın, % 75,4’ü erkektir. Anketi cevaplayan öğretim elemanlarının % 6,8’i 18–25 yaş arası, % 40,5’i 26–35 yaş arası, % 31,8’i 36–45 yaşları arası ve % 20,8’lik kısmı da 45 yaş ve üzerindedir.

Anketi cevaplayan öğretim elemanlarının % 76,1'i evli ve % 23,9'u ise bekârdır. Anketi cevaplayan öğretim elemanlarının % 63,3'ü çocuk sahibi iken %36,7'si çocuk sahibi değildir.

Anketi cevaplayan öğretim elemanlarının % 42,4'ünün memleketi Tokat olup %57,6'sının memleketi diğer illerimizdir.

Anketi cevaplayan öğretim elemanlarının % 5,3'ü Profesör, % 13,3'ü Doçent, %21,6'sı Yardımcı Doçent, % 23,5'i Öğretim Görevlisi, % 27,7'si Araştırma Görevlisi ve % 8,7'si Okutman olarak çalışmaktadırlar.

Anketi cevaplayan öğretim elemanlarının %12,1'i 1 yıldan az, %20,5'i 1-5 yıl arası, %19,7'si 6-10 yıl arası ve %47,7'si ise 10 yıldan fazla bir süredir bu kurumda çalışmaktadır.

3.3.2.ÖZEL BULGULAR

Yapılan analizler sonucunda araştırmanın hipotezleriyle ilgili sonuç ve yorumlar aşağıdaki gibidir:

H1.Akademisyenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Erkek ve kadın akademisyenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “bağımsız örneklem için t-testi” ile bakılmıştır. Cinsiyete göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına bakıldığında duygusal bağlılıkta farklılık görülmektedir. İstatistiksel olarak bakıldığında, duygusal bağlılık alt boyutu açısından ($t = -0.002$, $p < 0.05$) anlamlı bir sonuç bulunmuştur.

Tablo.3.2.Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin T-Testi

Cinsiyet	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)
Kadın/Erkek	-0.002	0.022	0.630	0.945	0.161	0.146

H2. Akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

Yaş grubu açısından, akademisyenlerin örgüte bağlılık alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır.

Tablo.3.3.Yaş ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Anova Testi

Yaş	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)
36-45/45+	1.521	0.209	3.250	0.022	1.690	0.170

Yapılan Anova testinde sadece devam bağlılığı ($F = 3.250$, $p < 0.05$) alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek için yapılan “Scheffe testi”nde devam bağlılığında farklılık ortaya çıkmıştır. 36–45 yaş arası akademisyenlerle 45+ yaş arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

H3. Akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeyleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi Akademisyenlerin %76,1'i evlidir. Evli ve bekar akademisyenlerin örgüte bağlılık alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına “bağımsız örneklem için t-testi” ile bakılmıştır. Medeni duruma göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalarına bakıldığında ortalamalar arasında farklılık görülmemektedir.

Tablo.3.4. Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin T-Testi

Medeni D.	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)
Evli/Bekar	-0.609	0.681	-1.090	0.902	-2.166	0.645

H4. Akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeyleri çocuk sahibi olmalarına göre farklılık gösterir.

Tablo.3.1'e bakıldığında ankete katılan akademisyenlerin %63,3'ü çocuk sahibidir. Çocuk sahibi olan ve olmayan akademisyenlerin arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına "bağımsız örneklem için t-testi" ile bakılmıştır. Yapılan testte duygusal bağlılık($t=-0.609$) ile çocuk sahibi olma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo.3.5.Çocuk Sahibi Olma ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin T-Testi

Çocuk	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)
Var/Yok	0.605	0.040	-1.023	0.367	-2.623	0.968

H5. Akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

Eğitim düzeyleri bakımından örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına "tek yönlü varyans analizi" ile bakılmıştır. Anova testinde eğitim durumu ile duygusal bağlılık ($F=3,061$, $p<0.05$) ve devam bağlılığı ($F=3,277$, $p<0.05$) açısından anlamlı bir fark görülmüştür. "Scheffe Testi" sonucunda eğitim düzeyleri ile bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo.3.6.Eğitim Durumu ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İlişkin Anova Testi

Eğitim	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)
	3.061	0.049	3.277	0.039	0.290	0.748

H6. Akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeyleri memleketlerinde çalışmalarına göre farklılık gösterir.

Tablo.3.1.'de görüldüğü gibi ankete katılan akademisyenlerin % 42,4'ünün memleketi Tokat, %57,6'sının ise memleketleri başka illerimizdir. Memleketlerinde çalışan ya da memleketlerinden farklı bir ilde çalışan akademisyenlerin arasında anlamlı bir fark olup olmadığına "bağımsız örneklem için t-testi" ile bakılmıştır. Yapılan analizde memleket ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo.3.7.Memleket ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin T-Testi

Memleket	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)
Tokat/Diğer	0.382	0.711	0.119	0.153	-1.366	0.403

H7. Akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeyleri ünvanlarına göre farklılık gösterir.

Ankete katılan akademisyenlerin % 5,3'ü Prof.Dr. , %13,3'ü Doç.Dr. , %21,6'sı Doç., %23,5'i Öğretim Görevlisi, %27,7'si Araştırma Görevlisi ve %8,7'si ise okutmandır.

Ünvan ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına "tek yönlü varyans analizi" ile bakılmıştır. Anova testinde ünvan ile devam bağlılığı alt düzeyi arasında ($F=2,942$, $p<0.05$) anlamlı bir fark bulunmuştur. Yapılan "Scheffe Testi" sonucunda devam bağlılığı alt boyutu açısından Doçentler ile Okutmanlar arasında ($p=0,035$, $\alpha=0.05$) 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo.3.8.Ünvan ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Anova Testi

Ünvan	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)
Doç./Okutman	0.954	0.447	2.942	0.013	1.331	0.251

H8. Akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığına "tek yönlü varyans analizi" ile bakılmıştır. Anova testinde çalışma süreleri ile normatif bağlılık alt düzeyi arasında ($F=3,523$, $p<0.05$) anlamlı bir fark bulunmuştur. Yapılan "Scheffe Testi" sonucunda normatif bağlılığı alt boyutu açısından 1 yıldan az bir süredir çalışanlar ile çalışma süreleri 10 yıldan fazla olanlar arasında ($p=0,035 < \alpha=0.016$) 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo.3.9. Çalışma süresi ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına ilişkin Anova Testi

Yıl	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)
1yıldan az/10+	1,841	0,140	1,579	0,195	3,523	0,016

H9.Akademisyenlerin çalıştıkları birimler ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Akademisyenlerin çalıştıkları birim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığına “tek yönlü varyans analizi” ile bakılmıştır. Anova testinde çalışma süreleri ile devam bağlılığı alt düzeyi arasında ($F=4,118$, $p<0.05$) anlamlı bir fark bulunmuştur. “Scheffe Testi” sonuçlarına bakıldığında ise Fakülte’de çalışanlar ile Rektörlüğe bağlı birimlerde(Yabancı Dil, A.İ.İ.T ve Türk Dili Okutmanları v.b.) çalışanlar arasında ($p=0,008 < \alpha=0,05$) 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bir diğer farklılık ise, MYO’ da çalışanlar ile yine Rektörlüğe bağlı birimlerde çalışanlar arasında ($p=0,029 < \alpha=0,05$) 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablo.3.10. Çalışılan Birim İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Anova Testi

Ç.Birim	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)	F Değeri	Anlamlılık (p)
Fakülte/MYO/R.B.B.	1,703	0,167	4,118	0,007	0,141	0,935

H10.Akademisyenlerin idari görevlerinin olup olmaması ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Akademisyenlerin idari görevlerinin olup olmaması ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye T-testi ile bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo.3.11. Akademisyenlerin İdari Görevlerinin Olup Olmaması ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin T-Testi

İdari Görev	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)	T Değeri	Anlamlılık (p)
Var/Yok	0,597	0,598	-1,087	0,410	0,626	0,518

Tablo.3.14. Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul/Red Durumları

Hipotez	H ₁	H ₂	H ₃	H ₄	H ₅	H ₆	H ₇	H ₈	H ₉	H ₁₀
Duygusal	Kabul	Red	Red	Kabul	Kabul	Red	Red	Red	Red	Red
Devam	Red	Kabul	Red	Red	Kabul	Red	Kabul	Red	Kabul	Red
Normatif	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Kabul	Red	Red

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin hayatımızın her alanında hissedildiği günümüzde, iş yaşamı rekabetin en çok hissedildiği alanların başını çekmektedir. İş yaşamında rekabet, “insan sermayesinin” öneminin artmasıyla daha da sert bir hal almıştır. İşverenler için, bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olan ve emek verdikleri çalışanlarını kaybetmek büyük bir maliyet ve zaman kaybı demektir. Bu kayba uğramamak için örgütlerin çalışanlarını örgüte bağlamaları önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir. Örgüte bağlı olan çalışanlar hem daha üretken hem de daha özverili çalışacaklarından, yoğun rekabet şartlarında örgütler rakiplerinden daha avantajlı duruma geçeceklerdir.

Örgütsel bağlılık sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış bilimlerinin ilgi alanında olduğundan örgütsel bağlılık çok farklı yönleriyle çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmanın amacı ise Tokat ilinde bulunan Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde çalışan akademisyenlerin, örgütsel bağlılıklarını kişisel özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ünvan, çalışma süresi gibi) etkileyip etkilemediğini ölçmektir.

GOP Üniversitesinde çalışmakta olan akademisyenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu analizler sonucunda elde edilmiştir. Daha önce yapılan

çalışmaların bazılarında kadınların erkeklerden daha fazla bağlı oldukları, bazılarında ise cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmamızda ise analizler sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılıkla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Daha önce yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde farklı sonuçlar bulunmuştur. Bunların ilki, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı yönündedir. Bunun sebeplerinden biri, uzun süre aynı işyerinde çalışan kişilerin örgütlerinden ayrılmaları hak ettikleri tazminattan vazgeçmeleri anlamına gelmektedir. Bu maddi kazançtan yoksun olmamak için, isteyerek ya da istemeyerek çalışmaya zorunlu hissedeceklerinden devam bağlılıkları oluşmaktadır. Bir diğer sebep ise, iş tecrübelerini edindikleri ve kendilerine değer veren örgütten ayrılarak, örgüte ihanet edeceklerini düşünerek normatif (ahlaki) bağlılıkları oluşabilir. Kendilerine önem veren, çeşitli sosyal imkanlar sunan bu işyerinden ayrılmayı etik bulmayabilirler.

Elde edilen bir diğer sonuç ise, genç ve tecrübesiz çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğudur. Bunun sebebi ise, tecrübeli ve iş hakkında yeterince bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünen çalışanlar iş bulma kaygısı çekmeyeceklerinden örgüte bağlılıkları düşük olacaktır. Yani tecrübesiz işgörenler iş deneyimlerini arttırmak için çalıştıkları iş yerinde özveriyle çalışarak, yüksek bağlılıkla örgütlerine bağlanacaklardır.

Bu nedenlerle yapılan çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiye bakılırken, bağlılığın alt boyutlarıyla ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği yönündedir. Akademisyenler üzerine yaptığımız çalışmamızda yaş ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 36-45 yaş arası akademisyenlerle 45+ yaş arası akademisyenler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. İleri yaş grubunda olan akademisyenlerin devam bağlılıklarının diğerlerine göre farklı çıkmasının nedeni, maddi ve manevi kayıplardan korkmalarından kaynaklanabilir. Tokat ilinde başka bir Üniversite olmadığından kurum değiştirmeleri demek başka bir ile taşınmak ve orada yaşamak anlamına gelmektedir. Başka bir kuruma geçerek yeniden çevre edinmek, kuruma adapte olmak ve başka bir ilde yaşama kaygıları güderek devam bağlılığı ile kurumlarında çalışmaya devam ediyor olabilirler.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında yapılan araştırmaların bazılarında anlamlı bir ilişki bulunmuş, bazılarında ise bulunamamıştır. Bazı çalışmalarda evli bayanların duygusal bağlılıklarının bekarlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmamızın sonucunda akademisyenlerin medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bunların yanı sıra çocuk sahibi olma ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yüksek eğitim görenlerin beklentileri diğerlerinden fazla olacağından ve iş bulma kaygısı taşımadıklarından ötürü, eğitim seviyesi arttıkça bağlılık seviyesi artmaktadır. Akademisyenlerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu göz önünde bulundurulursa, literatürle çalışmamız paralellik göstermiştir.

Akademisyenlerin memleketlerindeki üniversitelerde çalışıp çalışmamalarının örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini de incelediğimiz çalışmamızda, aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ünvan ve hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

KAYNAKÇA

- Balay, R.(2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bateman, T.S. and S.Strasser (1984).A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, *The Academy of Management Journal*, 27(1): 95-112.
- Bayram, L.(2006). Yönetimde Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59: 125-139.
- Boylu, Y., E.Pelit ve E.Güçer (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55-74.
- Buchanan, B.(1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Çakır, Ö.(2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çatır O.(2009). Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Çekmecelioğlu, H.(2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2): 295–310.
- Çöl G. ve H. Gül (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1): 291–306.
- Durna, U. ve V.Eren (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210–219.
- Etzioni, A.(1961). *A Comparative Analysis Of Complex Organizations*, New York Free Press (aktarma).
- Grusky, O.(1966). Career Mobility and Organization Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10(4): 488–503.
- Hrebiniak, L.G. ve J.A.Alutto (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development Of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17(4): 555–573.
- İnce, M. ve H. Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Kanter, Rosabeth M.(1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 499–517.
- Kutanis, R.Ö. ve E. Çetinel (2008). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay, *1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, 619–634.
- Liou S.(2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment, *Nursing Forum*, 43(3):116–125.
- Meyer J.P. ve Allen J.A.(1984). Testing The “Side-Bet Theory” Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 372–378.
- Meyer, J.P. ve Allen N.J.(1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource management Review*, 1(1): 61–89.
- Newton L.A. ve Shore L.M.(1992). A Model of Union Membership Instrumentality, Commitment, and Opposition, *Academy of Management Review*, 17(2): 275–298.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment the Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 31(3): 492(aktarma)
- Özcan, E.B.(2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Adana :Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özutku, H.(2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2): 79–97.
- Penley, L.E. ve S.Gould (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment, *Journal of Organizational Behaviour*, 9(1): 43–59.
- Powell D.M. ve Meyer J.P.(2004). Side-Bet Theory and The Three-Component Model Of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 65: 157–177.
- Randall, D.M.(1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, 12(3): 460–471.
- Yalçın, A. ve F.N. İplik (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1): 395–412.
- Yalçın, A. ve F.N. İplik (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18: 483–500.
- Whyte, W.H.(2002). *The Organization Man*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, Originally Published 1956 by Simon and Schuster, Inc., <http://books.google.com.tr/>

books?id=tCK2OXs4P9UC&dq=william+whyte+organization+man&printsec=frontcover&source=bn&hl=tr&ei=2jSeS7DdKoSAnQPKgamfCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBsQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=false

Wiener Y.(1982), “Commitment in Organizations:A Normative View”, *Academy of Management Review*, 7(3):418-428, <http://www.uow.edu.au/~sharonb/columns/engcol13.html>.

PERSONEL GÜÇLENDİRME-ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ETKİSİ

Mustafa POLAT
KHO Dekanlığı
mpolat@kho.edu.tr

C. Harun MEYDAN
KHO Dekanlığı
cmeysan@kho.edu.tr

İsmail TOKMAK
Milli Savunma Bakanlığı
ismail_tokmak@yahoo.com

ÖZET

Son dönemde alanyazındaki çalışmalarda, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve personel güçlendirme kavramlarının öne çıktığı, bu üç değişkenin de insan kaynaklarını uzun süre elinde bulundurma amacında olan günümüz işletmeleri için önemli olduğu görülmektedir. Bu araştırma, bu çerçevede, bu üç değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve Örgütsel Özdeşleşmenin, Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm ilişkisinde aracılık (mediating effect) etkisinin olup olmadığını test etmek için tasarlanmıştır. Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu üniversitesinin yönetim ve yabancı diller bölümünde görevli 69 öğretim elemanı üzerinde yapılan çalışmada; Personel Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, Personel Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ve Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ancak, Örgütsel Özdeşleşmenin Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm ilişkisinde aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sinizm, Personel Güçlendirme.

1. GİRİŞ

Artan rekabet, değişen çevresel şartlar, başta müşteri beklentileri olmak üzere çevre şartlarındaki değişim, işletmeleri ve işletme yöneticilerini çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Tehdit ve fırsatların birarada bulunduğu bu ortamda zaman baskısı altında çalışan yöneticiler, çoğunlukla işgörenlerin işe ilişkin düşünce ve yenilik önerilerini takip etme ve değerlendirme fırsatı bulamamaktadır. Bu nedenlerden dolayı işletmeler ve yöneticiler işgörenleri güçlendirerek, onların işbaşında yaratıcı önerilerde bulunma ve karşılaşılan problemleri yerinde ve hızla çözme davranışlarını geliştirme eğilimindedirler.

Bunun yanında, mevcut rekabet ortamında meydana gelen değişimler, fırsatları ve tehditleri belirli konularda değil, her türlü konuda; doğrusal bir şekilde değil, asimetrik olarak ve çok farklı düzeylerde ve farklı şekillerde etkilemektedir. Bu etkiden insan kaynakları fonksiyonu da yeterince nasibini almaktadır. Bu kapsamda işletmeler, uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilecek yeteneğe ve bilgi birikimine sahip işgücünü temin ve bu işgücünün istihdamını uzun süreli olarak devam ettirmenin yolunu aramaktadır. Bunu sağlamanın yolunun örgüte bağlı, örgütü kendisi gibi gören ve örgütsel hedefleri kendi amaçlarıymış gibi benimseyen işgücüne sahip olmaktan geçtiği ifade edilebilir. Sosyal Kimlik Kuramı'nın en önemli uygulama alanlarından biri olan örgütsel özdeşleşmenin bu çerçevede işletmeler ve yöneticileri tarafından son dönemde üzerinde önemle durulan bir konu olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Günümüz işletme yaşamında meydana gelen değişimler incelendiğinde; işletmelerin değişim ortamında karşılaştıkları risk ve belirsizliği azaltmada faydalandıkları yöntemlerden biri olan personel güçlendirmenin, işgörenlerin örgüte ilişkin olumlu tutumlarından örgütsel özdeşleşme ve olumsuz tutumlarından örgütsel sinizm üzerinde etkileri olabileceği düşünülmüş ve araştırma bu çerçeve içerisinde tasarlanmıştır.

Araştırmada ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin, personel güçlendirmenin örgütsel sinizm üzerinde beklenen etkisine aracılık etkisi yapıp yapmadığı konusunun tartışılması da hedeflenmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Personel Güçlendirme

Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için sahip olunan insan kaynaklarının en akılcı şekilde kullanılması gerektiği ifade edilmekte (Siegall and Gardner, 2000), örgütlerin daha etkili olabilmeleri ve başarıya ulaşması için çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımının etkisi olduğu görülmektedir. Örgüt içinde çalışanların karar alma süreçlerine katılmasının yöntemlerinde biri de onların güçlendirilmesidir. Zira, güçlendirme örgütsel ve yönetsel etkinliğin bir temel bileşeni olup grup bilincinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir rol oynamaktadır (Conger and Kanungo, 1988).

Kişinin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi olarak ifade edilebilen psikolojik güçlendirme 4 şekilde görülebilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Bunlar, bireyin işini anlamlı bulması, kendisini yeterli hissetmesi, işinde seçme imkânına sahip olduğunu hissetmesi ve işinde etkili olduğunu hissetmesi olarak boyutlandırılmaktadır.

2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim ya da dönüşümler, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini artırmıştır. Bir başka ifade ile bugün örgütler işgörenlerden işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte; örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir. Levinson (1965: 373-374) bu durumu, eskiden insanların, kendilerini isimleriyle ya da yaptıkları işle özdeşleştirirken, günümüzde çalıştıkları örgütlerle tanımladıklarını ifade ederek açıklamaya çalışır. Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini örgüte üye olmakla tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, bugün içinde bulunduğumuz koşullarda, uzun vadeli başarılar kazanmada anahtar nitelikte bir role sahiptir (İşcan 2006: 161).

Örgütsel özdeşleşme genel olarak; “çalışanların, çalıştıkları organizasyon ve kurumları tanımakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesi” (Dutton vd. 1994:240) ya da örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesi olarak ifade edilebilir (1994: 239).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşme; motivasyon, iş tatmini, performans, bireysel karar verme, rol yönelimi ve rol çatışması, işgören ilişkileri ve hizmet süresi gibi işe ilişkin tutum ve davranışlarla teorik ve ampirik olarak ilişkilendirilmiştir (Cheney 1983a: 343).

2.3. Örgütsel Sinizm

Sinizm, kökenini antik Yunan döneminden alan bir felsefik düşüncedir. Bu düşünceye göre ahlaki değerler ve kurallar reddedilir ve doğanın kurallarına göre yaşanır. M.Ö. 500’lü yıllarda ortaya çıktığı değerlendirilen bu felsefik akımın en bilindik temsilcisi Sinoplu Diyojen’dir. Ancak ilk sinik Sokrates’in izinden giden Antisthenes’tir. (Mantere ve Martinsuo, 2001).

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan ‘sinik’ ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye de ‘sinizm’ denmektedir (Erdost vd. 2007:514). Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, kuşkuçuluk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlama sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin kusur bulan, zor beğenir ve eleştirir anlamı baskındır.

Dean vd. örgütsel sinizmi kısaca “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” şeklinde tanımlamışlardır (1998: 345). Değişik disiplinlerden beslenen bir kavram olarak örgütsel sinizm, örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutumdur.

Yukarıda sunulan kuramsal bilgi çerçevesinde, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve personel güçlendirme arsasında bir ilişki olabileceği görülmektedir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

H1: Algılanan personel güçlendirmenin sinizm üzerinde negatif etkisi vardır.

H2: Algılanan personel güçlendirmenin özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Örgütsel özdeşleşmenin sinizm üzerinde negatif etkisi vardır.

H4: Algılanan personel güçlendirme ve özdeşleşmenin sinizm üzerinde negatif etkisi vardır.

H5: Personel güçlendirmenin sinizm üzerindeki etkisine örgütsel özdeşleşme aracılık yapar.

3. YÖNTEM

Araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu üniversitesinin idari bilimler ve yabancı diller bölümlerindeki akademik personel (90 kişi) oluşturmaktadır. Bu personelin tamamı araştırmaya dâhil edilmiş, 2 personel anketi yanlış doldurduğundan araştırma dışı bırakılmış, 69 personel anketi tam ve doğru kodladıkları için araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Anketin geri dönüş oranı %78 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılanların %91,3’ü erkek, % 8,7’si ise kadın; %92,8’i evli ve % 7,2’si bekardır Yaş ortalaması 38,6, toplam kıdem ortalaması 15,7 yıl, işyeri kıdem ortalaması 6,5 yıl ve gelir ortalaması 2543 TL. dir.

Örgütsel özdeşleşme, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 soruluk Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği ile ölçülmüştür. Örgütsel Özdeşleşme test bataryasının Türkçe geçerlemesi Tak ve Aydemir (2004) tarafından yapılmıştır. Toplam 6 sorudan oluşan ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Tümüyle Katılmıyorum” ifadesinden “Hiç Katılmıyorum ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı 0,893 olarak tespit edilmiştir.

Personel Güçlendirme, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 4 boyutlu Personel Güçlendirme Ölçeği ile ölçülmüştür. Toplam 12 sorudan oluşan ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Tümüyle Katılmıyorum” ifadesinden “Hiç Katılmıyorum ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı 0,875 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sinizm, Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi yapılan 9 soruluk Örgütsel Sinizm ölçeği ile ölçülmüştür. Tek boyutta toplam 9 sorudan oluşan ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Tümüyle Katılmıyorum” ifadesinden “Hiç Katılmıyorum ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı 0,881 olarak tespit edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Örgütsel Sinizmin örneklem yeterlik katsayısı (KMO) 0,868, Örgütsel Özdeşleşmenin 0,876 ve Personel Güçlendirmenin 0,764 olarak bulunmuştur. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme soruları tek faktörde toplanmıştır. Örgütsel Sinizm ölçeği tarafından açıklanan varyans %51,713 olmuş ve soruların faktör yüklenimleri 0,56-0,85 aralığında gerçekleşmiştir. Örgütsel Özdeşleşme ölçeği tarafından açıklanan varyans %66,59 olmuş ve soruların faktör yüklenimleri 0,732-0,984 aralığında gerçekleşmiştir. Personel Güçlendirme soruları ise 4 faktöre Varimax yöntemi ile zorlanmış ve 4 boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Bu boyutlar tarafından açıklanan varyans %80,337 olmuştur. Bu ölçekte 1. faktör grubu için soruların faktör yükleri 0,832-0,908; ikinci için 0,657-0,84; üçüncü için 0,602-0,876 ve dördüncü için 0,813-0,855 aralığında gerçekleşmiştir.

Araştırma neticesinde değişkenlere ilişkin elde edilen ortalama, standart sapma ve korelasyonlar aşağıdaki tabloda (Tablo-1) sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, sinizm puan ortalamasının 2,86 (ss=0,768), örgütsel özdeşleşme puan ortalamasının 4,08 (ss=0,722), Personel Güçlendirme puan ortalamasının 3,47 (ss=0,624) olduğu görülmektedir. En yüksek puan ortalamasının örgütsel özdeşleşme düzeyinde gerçekleştiği, en düşük ortalamanın ise sinizmde olduğu göze çarpmaktadır. Personel Güçlendirmenin alt boyutları incelendiğinde; anlam ve yeterlik alt boyutlarının puan ortalamalarının 4 civarında, seçme ve etki puan ortalamalarının ise 2,7 ve 3 civarında olduğu görülmektedir. Bu boyutlar arasındaki ortalamalardaki farklılıklar dikkati çekmektedir. Burada, araştırmaya katılan örneklemde, bireylerin işlerini anlamlı buldukları ve kendilerini bu işleri yapmak için yeterli gördükleri, ancak işle ilgili konularda seçim yapma (özerklik) ve iş üzerinde etki (nüfuz sahibi) olma konularında problem yaşadıklarını hissettikleri görülmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde (Tablo-1); Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Sinizm arasında negatif yönlü (-0,256) , örgütsel özdeşleşme ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü (0,427) ve Personel Güçlendirme ile Örgütsel Sinizm arasında negatif yönlü (-0,643) bir etkinin olduğu görülmektedir.

Tablo-1: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri ***

	Değişken	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1	Örgütsel Sinizm	2,86	0,768	1						
2	Örgütsel Özdeşleşme	4,08	0,722	- 0,256*	1					
3	Personel Güçlendirme	3,47	0,624	- 0,643**	0,427**	1				
4	PG -Anlam	4,09	0,788	- 0,304*	0,673**	0,688**	1			
5	PG -Yeterlik	4,16	0,562	-0,179	0,354**	0,506**	0,428**	1		
6	PG -Seçme	2,94	1,000	- 0,638**	0,037	0,795**	0,269*	0,137	1	
7	PG -Etki	2,68	1,015	- 0,616**	0,295*	0,861**	0,413**	0,222	0,683**	1

* p<0,05, **p<0,01, ***N=69, PG: Personel Güçlendirme

Değişkenler arasındaki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde personel güçlendirmenin sinizm üzerinde (Tablo-2) negatif etkisi olduğu ($\beta=-0,64$, $p<0,001$) ve varyansın %41,3'ünü açıkladığı ($F=47,19$, $p<0,05$) görülmektedir.

Tablo-2: Personel Güçlendirmenin Sinizm Üzerindeki Etkisi

Model		Bağımlı Değişken: Sinizm		İlgili Hipotez
Örnekleme	Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
1	Personel Güçlendirme	-0,643	0,000	Kabul
		$R^2=0,413$	$F=47,194^{**}$	

** P<0,05

Personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde (Tablo-3) pozitif etkisi olduğu ($\beta=0,43$, $p<0,001$) ve varyansın % 18,2'sini açıkladığı ($F=14,95$, $p<0,05$) görülmektedir.

Tablo-3: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Model		Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme		İlgili Hipotez
Örnekleme	Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
1	Personel Güçlendirme	0,427	0,000	Kabul
		$R^2=0,182$	$F=14,951^{**}$	

** P<0,05

Örgütsel özdeşleşmenin sinizm üzerinde (Tablo-4) negatif etkisi olduğu ($\beta=-0,26$, $p<0,05$) ve varyansın %6,6'sını açıkladığı ($F=4,71$, $p<0,05$) görülmektedir.

Tablo-4: Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Üzerindeki Etkisi

Model		Bağımlı Değişken: Sinizm		İlgili Hipotez
Örnekleme	Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
1	Örgütsel Özdeşleşme	-0,256	0,033	Kabul
		$R^2=0,066$	$F=4,716^{**}$	

** P<0,05

Örgütsel Özdeşleşme ve Personel Güçlendirmenin birlikte sinizm üzerinde (Tablo-5) etkisi olduğu ($R^2=0,414$, $F=23,28$, $p<0,05$) ancak bu etkinin Örgütsel Özdeşleşmeden kaynaklanmadığı, Personel Güçlendirmeden kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo-5: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşmenin Birlikte Sinizm Üzerine Etkisi

Model		Bağımlı Değişken: Sinizm		İlgili Hipotez
Örnekleme	Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
1	Personel güçlendirme	-0,652	,000	Kabul
	Örgütsel Özdeşleşme	0,022	,832	
2	Personel güçlendirme x Örgütsel Özdeşleşme	$R^2=0,414$	$F=23,284^{**}$	

** P<0,05

Bu kapsamda personel güçlendirme ile örgütsel sinizm arasındaki etkiye, örgütsel özdeşleşme değişkeninin aracılık etkisinin (mediating effect) olup olmadığının ortaya çıkarılabilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu şartlar (Baron ve Kenny, 1986; Şimşek, 2007, s.23);

- Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde aracı değişkeni yordaması (etkilemesi) gerekir,
- Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde bağımlı değişkeni yordaması gerekir,
- Aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri regresyon eşitliğine (veya yapısal eşitlik modelinde yol kat sayıları incelendiğinde) dâhil edildiğinde; eğer bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation) veya daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş ise kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden bahsetmek gerekir.

Bu gereklilikler değerlendirildiğinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm üzerindeki etkisi, Örgütsel Özdeşleşme aracı değişken olduğunda azalmamakta ve anlamlılığını kaybetmemektedir. Bu durum Örgütsel Özdeşleşmenin aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu ise 5'inci hipotezin reddi anlamına gelmektedir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sonuç olarak, Personel Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, Personel Güçlendirmenin Örgütsel Sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ve Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ancak, Örgütsel Özdeşleşmenin Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm ilişkisinde aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda Örgütsel Özdeşleşme-Personel Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme-Örgütsel Sinizm ilişkisinin akademik olarak daha derinlemesine incelenmesinin araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- BARON, R.M. ve KENNY, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Tactical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- CHENEY, G. (1983). On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification, *Communication Monographs*, 50, ss. 342-362.
- CONGER, J. A. and KANUNGO, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3):471-482.
- DEAN, James W. vd., (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2):341-352.
- DUTTON, J. E., J.M. Dukerich ve C.V. Harquail (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2):239-263.
- ERDOST H.E. vd., (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Sakarya:Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- GÜZELLER C. ve KALAĞAN G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe' ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.
- İŞÇAN, Ömer F., (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11:160-177.
- LEVINSON, H. (1965). Reciprocraton:The relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4).
- MAEL, Fred A. ve Blake E. ASHFORTH. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2):103-123.

- MANTERE S. ve M.MARTINSUO. (2001). Adopting and Questionning Strategy: Exploring the Role of Cynicism and Dissent. *Paper presented at 17th EGOS-Euopen Group for Organisation Studies, Colloquium*, 5-7 July 2001, Lyon, France.
- SIEGALL, M. and GARDNER, S.(2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personel Review*, 29(6):703-722.
- SPREITZER, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- ŞİMŞEK Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- TAK, Bilçin ve Başak A. AYDEMİR. (2004). Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma. *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- THOMAS, K. W., VELTHOUSE, B., A., 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Management Review*, 15(4):666-681.

YILDIRMA “MOBBİNG” VE KÜLTÜREL BOYUTLAR ÜZERİNE BİR KURGULAMA

M. Abdülmetin DİNÇER

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
mtindincer79@gmail.com

Mustafa YILDIRIM

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
mustafayildirim@sakarya.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada; Brezilya, Bulgaristan, Finlandiya, G.Afrika, İsveç, Tayland, Potekiz ve Türkiye’de sağlık sektöründe yaşanan mobbing oranları ile adı geçen ülkelerin; güç mesafesi, erillik/dişillik, belirsizlikten kaçınma ve kolektivistlik/bireycilik olarak ifade edilen kültürel boyutları karşılaştırılarak, mobbingin kültürel özelliklerle ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Edilen sonuçların, mobbingin azaltılmasında enstrüman olarak kullanılabileceği düşünülmektedir. Araştırmada mobbing kavramının gelişimi, eyleme dönüşüm süreci ele alınacak ve daha sonra kültür kavramı ile mobbing arasındaki ilişki irdelenecektir. İrdeleme sırasında Hoofstede’nin Kültürel Analizinde ortaya koyduğu kültür boyutlarından faydalanılarak mobbing ve kültürel boyutlar arasında bir kurgulama gerçekleştirilmeye çalışılacak ve İLO’nun yukarıda saydığımız ülkelerde yaptığı mobbing çalışmalarından elde ettiği veriler ikincil veri olarak kullanılıp karşılaştırılacaktır.

Anahtar Kelimeler : Mobbing, Örgüt Kültürü, Sağlık Sektör, Kültürel Boyutlar.

1. MOBBİNG (YILDIRMA) KAVRAMININ GELİŞİMİ

İngilizce “mobbing” kavramı, “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalık anlamındadır. Sözcük Latince “mobile vulgus” dan türemiştir. “Mobbing” sözcüğü ise çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamındadır (Webster’s New World Dictionary, s.870). Leymann, 1984’te İsveç’teki iş yerlerinde “mobbing” davranışını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir tür “iş yeri terörü” olduğunu vurgulamıştır. Bu terör, “bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yöneltiltikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlar” dan oluşmaktadır. Bu eylemlerle karşı karşıya kalan kişi, yardımsız ve korunmasız bırakılmaktadır. İş yerinde sık sık uygulanan bu düşmanca eylemler uzun süre devam ettirilmektedir.

2. MOBBİNG SÜRECİNİ TANIMA VE FARKLI EYLEM BİÇİMLERİ

Bu sürecin başından sonuna kadar hedef alınan kişilere sistemli bir şekilde duygusal saldırı gerçekleştirilmektedir. Şerefini lekeleme, hakkında söylenti çıkarma, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme, alaycı bir şekilde hareketlerini ya da seslerini taklit gibi kişiyi fiziksel ve bedensel etkileyebilecek eylemler uygulanmakta, kişinin sağlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır. Mobbing davranışlarının tanımlanabilmesi, bu eylemlerin tekrarlanma sıklığı ile ilişkilendirilmektedir. Ancak bu süreçle ilgili yaşanmış öyküler, bir iş arkadaşının diğerine düzenli olmayan eylemlerle de mobbing yapabildiğine işaret etmektedir. Örneğin tek bir tehditle bu eylem tam anlamıyla yapılabilmektedir. Bu konuda bir başka görüş ise son altı ay içinde gerçekleştirilen eylemlerin dikkatle incelenmesiyle haftada bir defa yapılmış olmasının yeterli olacağı yönündedir. Leymann, en az altı aylık dönem içinde haftada bir yapılmış olmasını mobbing eylemlerinin teşhisinde bir kriter olarak önermektedir (Cowie ve diğerleri, 2002).

3. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI VE MOBBİNG İLİŞKİSİ

Bireysel ve toplumsal hayatın bir ürünü olan kültür, yine bireysel ve toplumsal hayatı sürekli olarak etkilemektedir. (Erdoğan, 15) Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Kültür sözcüğü temel iki noktayı içermektedir. Bunlardan birincisi standardize olmuş sosyal davranışlar (davranışlar, duygular, hareket biçimleri vb.), ikincisi ise grubun ürettiği materyallerdir (sanat, mimari vb.)" (Fındıkcı,1996: 87). Hofstede kültürü: (Dönmezer, 1994: 99)bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel, programlama" olarak tanımlamaktadır. Hofstede’ye göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş

gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. (Köse Ünal: 3) Bu tanımdan hareketle kültürü mobbing ile ilişkilendirdiğimizde mobbingin de öğrenilen, genlerden gelmeyen bir davranış olduğu varsayımına ulaşabiliriz. Linton'a göre kültür, "öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur (Erdoğan: 119-120). Böylece kültür öğrenme yolu ile bir geçiştir. Bu geçişi İsveçli hekim Peter-Paul Heinemann'nın çocuklardan oluşan küçük grupların yine tek bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici davranışları tanımlama girişimi ile birleştirdiğimiz zaman mobbingin temelini oluşturan şiddet eğiliminin içsel bir yapı olduğunu fakat bunun yansıtılmasının içinde yaşanan kültüre ve onun boyutlarına bağlı olduğunu görüyoruz. Kültür aynı zamanda geleneklerle varlığını sürdürür. Kültürün sürekliliği, insanın gruptan öğrenebilmesi yeteneğine dayanır. Kültür öğrenilen tavır ve harekettir dolayısıyla mobbing de öğrenilen tavır ve hareketlerin içinde yer alır. Her insanın kendisine has bir takım özellikleri olduğu gibi bir arada yaşayan insanlar da zamanla kendilerine has bir hayat biçimi ve ürünler oluştururlar. Dolayısıyla bazı insanların şiddet ve baskı eğilimi kültürün yapısını oluşturan boyutların müsaade ettiği oranda ortaya çıkmakta ve hatta bazen belli bir kabul görmektedir.

4. KÜLTÜR VE MOBBİNGİN ÖRGÜTTEKİ YERİ

Örgütler belirli bir toplumda ya da toplumlarda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan: 121). Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikler kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar (Daniel ve Robert, 1977: 71). İstenilen ya da olması arzu edilende budur fakat bazen yönetimin aktif isteklerine karşı pasif olan örgüt bireyleri ya da daha fazla sorumluluk almaktan kaçınan örgüt bireyleri örgüte yeni gelen, gelişme potansiyeli ve sorumluluk potansiyeli yüksek olan ve guruptakilerin genelinden yüksek bir performans sergileyen kişilere karşı kurulu olan düzenlerini bozduğu için yıldırma hareketi içine girmektedirler. Bu sorun açısından kültürel boyutlar ve mobbing arasında kurulacak bir ilişkinin vereceği cevapların önemli olacağına inandığımızdan dolayı da kurgumuzu da bu düşünce üzerine gerçekleştirdik.

5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR BOYUTLARININ MOBBİNG'E ETKİSİ ÜZERİNE KURGULAMA

Örgütsel kültürlerin sınıflanmasına baktığımızda örgütlerin güçlü ve zayıf kültürler olarak sınıflamaya tabi tutulduğu görülmektedir (Sargut, 1994: 122). Güçlü kültürlerde, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinim duyulmakta, yol gösterici değerler açık ve seçik olarak belirlendiği için piramidin altındakiler ne yapacaklarını bilmektedirler. (Banner ve Gagne 1995:380). Zayıf kültürlerde ise hiyerarşiye ve diğer yapılanmalara sıkı bir bağlılık vardır. Çoğu iş gören gerçekten ne istediğini söylemekten çekinir ve çoğu da diğerlerinin duymak istediklerini söylerler. Bu durum "yenilikçi ol, risk al ama dikkatli ol" şeklinde örgüt içerisindeki bir çok mesajın birbirine karışmasına yol açar (Banner ve Gagne 1995:380). Bu kurgulamayı Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi üzerinden yapmaya çalışacağız.

Geert Hofstede'nin Kültürel Analizi ve Analize Bağlı Kurgulama

Hofstedenin (1980) ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek kırk ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmalarının sonucunda elde ettiği başlıklara mobbing perspektifinden bakacak olursak. (Hofstede, Geert, 1980)

Güç mesafesi özelliği : Güç mesafesi kavramı insanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilendir. Güç Mesafesi yüksek olan kimseler, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirlerini yerine getirirler (Sargut, 1994: 122).

Kurgu 1 : Örgüt'e bu yapı biçimine uymayan; diğerlerinden daha fazla inisiyatif kullanabilen, daha fazla sorumluluk alabilen, çalışanların genel performans seviyelerini yukarıya çıkartmaya zorlayan kişiler geldiğinde üstler ve astlar arasındaki güç mesafesi şekil değiştirmeye başlamakta, üstler astlarından daha fazla performans ve sorumluluğu istemeye başlamakta ve bu istekte örgüt üyelerini mobbing'e yöneltmektedir. Bazı üstler de bu kurulu düzenleri bozulduğu ve yeni gelenin ya da mevcut kişinin gelişim potansiyelinden hoşlanmadığı için mobbing'e diğerleri ile birlikte katılmaktadır. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde ise insanlar yöneticileriyle kendilerini eşdeğer görürler. Yöneticinin onlara emir

verebilmesi için, emir verdiği konuya onlardan daha hakim olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik yapı, sadece bazı kuralları içerir ve duruma göre değişiklik yapılabilir. Bu tip insanların bulunduğu organizasyonlar merkezkaç yapıya sahiptir (Sargut, 1994:122). Bu yapı en baştan itibaren daha fazla performans ve sorumluluğa insanları yönlendirdiği için mobbing eğilimi yüksek güç mesafesine sahip olan kültürlerden görece daha az olmakta ve yüksek güç mesafesindeki çıkış noktasından farklılık göstermektedir. Bireyler arası rekabete dayalı mobbing kendini gösterebilmektedir (öne çıkma, terfi v.b. konularda).

Belirsizlikten kaçınma özelliği : Hofstede (1980: 122-123)'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterinden başka kriterlerle de seçilebilir. İş görenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Hiyerarşi pragmatik nedenlerden dolayı çiğnenebilir. İş görenler arası yarışma doğru ve haklı olarak kabul edilir (Hofstede,1980: 153-155).

Kurgu 2: Buradaki yapıyı mobbing açısından değerlendirdiğimizde yüksek güç mesafesi üzerinde kurgulanan mobbing tablosundan farklılıklar ortaya çıkmaktadır “ör: örgütteki bireylerin oluşturduğu kurulu pasif düzene karşı daha aktif bir düzen, az sorumluluk alma eğilimine karşı risk alma eğilimi v.b diğer olgular...” ve bu farklılıklar mobbingin gelişimi yönünde yapılan kurgulamayı da değiştirmektedir, şöyle ki; İş görenler arası yarışma doğru ve haklı olarak kabul edildiğinden buradaki mobbingleşme biçimi daha ılıman hale gelmekte ve şiddet seviyesi görece oranda azalarak yerini rekabete bırakmaktadır . Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, toplumda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir. İş görenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. İş görenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez (Hofstede,1980: 153-155). Mobbing'i buradaki yapıya göre kurgulandıracak olursak güç mesafesinin yüksek olduğu kurgu ile benzer özellikler gösterecektir. Diğerlerinden daha fazla inisiyatif kullanabilen, Daha fazla sorumluluk alabilen, çalışanların genel performans seviyelerini yukarıya çıkartmaya zorlayan kişilere verilen tepkilerle belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde İş görenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras gösterme eğilimleri birbirinin yerine geçecek ve bu kültür boyutunda da mobbing eğilimi artış gösterecektir.

Bireycilik/Kolektivizm Özelliği: Hofstede (1980: 213-218)'ye göre bireycilik belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Çekirdek aileler, büyük aileler ve kabileler gibi insanların birlikte yaşama yollarını yansıtır. Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşıma olarak görülür. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek ve büyümek için doğarlar. "Biz" tercih edilir. Kimlik, sosyal sistem içerisinde şekillenir. Grup kararlarına inanılır. Bireysellik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder.'Ben" tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. “zaman zaman çatışmaya neden olsa da” Birey kendi kararlarına inanır ve düşüncelerini bu yönde iletmekten ve iletişimini bu yönde kurmaktan çekinmez. Örgütlerde ise bir toplumun üyelerinden beklenen bireysellik/kolektivizm ile ilgili yaygın bir norm, iş görenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Daha kolektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki iş görenlerde daha güçlü bir duygusal bağ aranır. Toplumlardaki bireycilik/kolektivizmin derecesi örgütlerde iş görenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde "moral" bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise "kâra dayalı" bağlılıklar oluşabilir. Ayrıca örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra iş görenlerin eğitim biçimi, örgütün tarihi ve alt kültürlerine de bağlıdır. Küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar, büyük örgütlerde ise kâra dayalı bağlılıklar görülebilir(Hofstede, 1980: 213-218).

Kurgu 3 : Toplulukçu ve bireyci kültürde mobbing kurgulaması yaptığımız zaman mobbingin çıkışını iki kaynağa dayandırabiliriz; toplulukçu kültürde biz ve o anlayışına dayalı bir mobbing kurgusu ön plana çıkarken, bireyselci kültürde ise ben ve o anlayışına dayalı bir mobbing kurgusu ön plana çıkmakta. Bir başka değişle gurup ve birey eksenli çıkar çatışması ve birey ve birey eksenli çıkar çatışması mobbing'e yön vermektedir. Kurgulamaya göre çatışmanın kaynağına baktığımızda ise yine ilk iki boyuttaki faktörlerin etken olduğunu söyleyebiliriz.

Eril (Masculen) Dişil (Feminen) Özellikler : Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Cinsiyet rolleri, aile okul ve akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Yetişkinlik öncesi sosyalizasyon erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir.

Eril: Atılmanlık, para elde teme ve materyalist eğilimler gösterme, insana verilen önemin arka planda kalması, saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız, tavır koyucu olmak, danışmamak... Dişil: İnsanlar arası ilişkilere ve insana önem verilir, yaşamın genel niteliği önde tutulur, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak önemli. Eril kültürün özelliklerine baktığımız zaman ise ılıman sert kurgusundaki ılıman mobbing kurgusuna görece daha uyduğu gözükmetedir.

Kurgu 4: Yukarıda saydığımız özelliklere baktığımız zaman eril kültürün özellikleri, saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, egemen ve baskıcı tavır takınmak, tavır koyucu olmak, danışmamak... eril toplumlardaki mobbing oranını arttırmakta, insanlar arası ilişkilere ve insana önem, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak ise dişil toplumlarda mobbingin oranının görece daha az gerçekleşmesini sağlamaktadır.

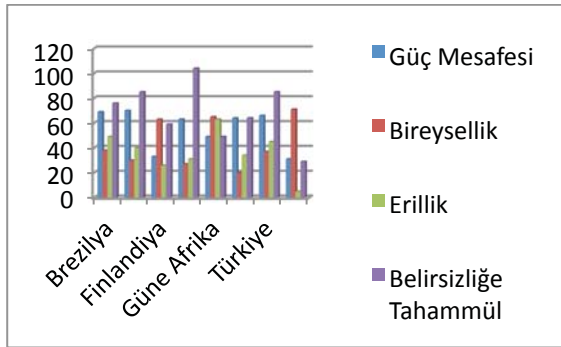
Ülkelere Göre Sağlık Sektöründe Mobbing Dağılım Oranları İle Hofstede'nin Oranlarının Karşılaştırılması

*Brezilya % 39,5 *Bulgaristan % 32,2***Finlandiya % 7 (2003 verisi) % 17 (997 verisi) *Güney Afrika % 52 özel sektör % 60,1 devlet **İsveç % 23 *Tayland % 47,7 ****Türkiye % 47 *Portekiz % 51

Araştırmaya Konu Ettiğim Ülkelerin Kültürel Boyutlarının Dağılım Oranları

Ülkeler	Güç Mesafesi	Bireysellik	Erillik	Belirsizliğe Tahammül
Brezilya	69	38	49	76
Bulgaristan*	70	30	40	85
Finlandiya	33	63	26	59
Portekiz	63	27	31	104
Güney Afrika	49	65	63	49
Tayland	64	20	34	64
Türkiye	66	37	45	85
İsveç	31	71	5	29

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php



Kurgu 1) Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde mobbing oranı diğer ülkelere oranla daha yüksektir.

Kurgu 2) Maskülenliğin yüksek olduğu ülkelerde mobbing oranı diğer ülkelere oranla daha yüksektir.

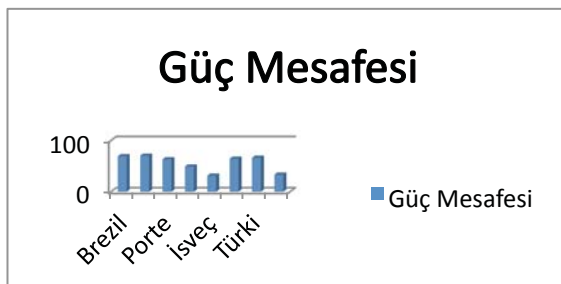
Kurgu 3) Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde mobbing oranı diğer ülkelere oranla daha yüksektir.

Kurgu 4) Kolektivistliğin yüksek olduğu ülkelerde mobbing oranı diğer ülkelere oranla daha yüksektir.

* Dimartino V., ILO, ICN, WHO, PSI., Workplace violence in the health sector, Synthesis report, 2002 p. 23 ** Dimartino V., <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/health/stress-violence.pdf> s. 18 *** European Foundation For The Improvement Of Living And Working Conditions ,Violence, Bullying And Harassment In The Workplace, , 2004, P. 12

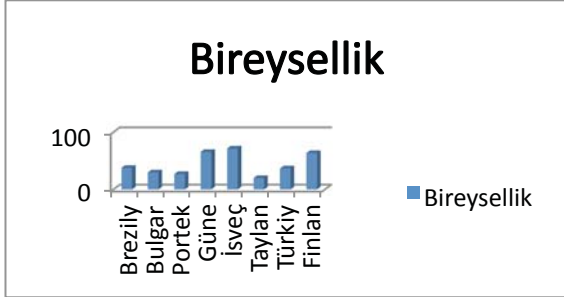
**** Yildiz S , Tuzunturk S , Giorgi G., Workplace Bullying In Turkey: Prevalence Among Private Sector Employees. P. 5

A) Güç Mesafesi Boyutu



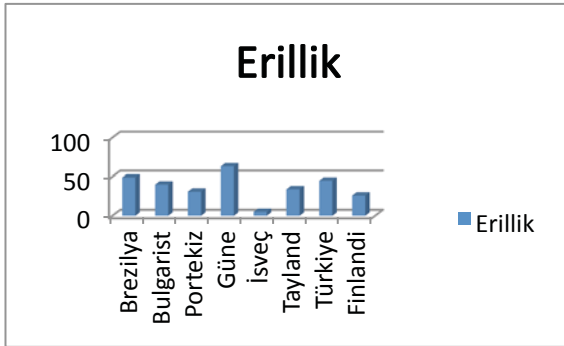
Kültür bağlamında yaptığımız kurgulamada sorguladığımız; Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde mobbing oranı diğer ülkelere oranla daha yüksektir açıklaması ile Hofstede'nin grafikleri uyum göstermektedir. Brezilya % 39,5 (69) - Bulgaristan % 32,2 (70) - Tayland % 47,7 (64)- Türkiye % 47 (66) - Portekiz % 51 (66).

B) Bireysellik Boyutu



Hofstede'nin kültürel boyutlarından bireysellik/ kolektivistlik boyutunu mobbing oranları ile karşılaştırdığımızda bireyselliğin en düşük/ kolektivistliğin en yüksek olduğu ülkelerde mobbing daha çok yaşanmaktadır açıklaması uyum göstermektedir. Brezilya % 39,5 (38) - Bulgaristan % 32,2 (30) - Tayland % 47,7 (20)- Türkiye % 47 (37)- Portekiz % 51 (27)

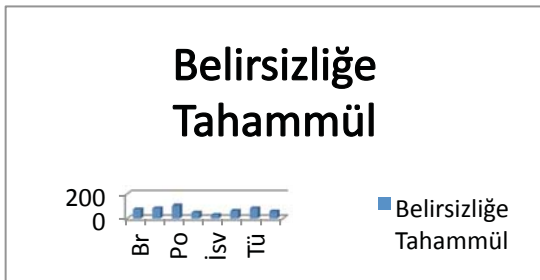
C) Eril/ Dişil Boyutu



boyutlarından maskülen/ feminen boyutunu karşılaştırdığımızda İsveç'in ve Finlandiya'nın en az maskülenlik oranına sahip olduğunu görüyoruz, Finlandiya % 7 2003 verisi _ % 17 1997 verisi (5) - İsveç % 23 (26). Bu iki ülke dışında diğer ülkelerin maskülenlik oranına bağlı olarak mobbing oranları da artış göstermektedir, Brezilya % 39,5 (49) - Bulgaristan % 32,2 (40) - Tayland % 47,7 (34)- Türkiye % 47 (45) - Portekiz % 51 (31) - Güney Afrika % 52 (63)

Maskülenliğin yüksek olduğu ülkelerde mobbing oranı diğer ülkelere oranla daha yüksektir, açıklaması ile Hofstede'nin kültürel

D) Belirsizliğe Tahammül Boyutu



Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerdeki mobbing oranı diğer ülkelere oranla daha yüksektir. Hofstedenin tablosu ile kurgumuzda sorguladığımız arasında bir paralellik gözükmemektedir; Brezilya % 39,5 (76) - Bulgaristan % 32,2 (85) - Tayland % 47,7 (64)- Türkiye % 47 (85). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerdeki mobbing oranları genel itibarıyla uymaktadır; İsveç % 23 (29) - Finlandiya % 7 2003 verisi _ % 17 1997 verisi (52).

6. SONUÇ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Mobbing ve kültür boyutları arasındaki ilişkiye yönelik kurgulamamızı sorgularken ulaştığımız sonuç; güç mesafesinin düşük, belirsizliğe tahammülün yüksek, kolektivistliğin düşük ve maskülenliğin düşük olduğu ülkelerde mobbing oranı ve şiddeti görece daha ılımlı bir görünüm arz etmekte, söylediklerimizin tersi olan ülkelerde ise mobbing oranı ve şiddeti kültüre bağlı olarak daha sert bir görünüm sergilemektedir.

Mobbing süreci başladıktan sonra, bu sürecin içindeki grup ya da kişilerde kolektivistlik ve erillik boyutunda bir artış görülmektedir. Mobbingin azaltılmasını kültürel boyutlar çerçevesinde kurgulayacak olursak; aktörlerin örgütlerin içinde bulundukları toplumların özelliklerini dikkate alarak bir örgüt ortamı ve kültür oluşumu içine girmesinde fayda vardır ; güç mesafesinin fazla olduğu bir toplumda örgüt kültürü güç mesafesini azaltma yönünde kurulmalı, ya da maskülenliğin yüksek olduğu yerlerde bu oranı azaltıcı faaliyetlerde bulunmada yarar sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Baltaş, A. 2003. "Adı Yeni Konmuş Bir Olgı: İşyerinde Mobbing" <http://www.baltasbaltas.com>
- Chappel, D., Di Martino, V., "Violence At Work", Asian-Pacific Newsletter On Occupational Health And Saffety, V. 6, No.1, April, 1999.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith P. K., & Pereira B. 2002. Measuring Workplace Bullying. Aggression and Violent Behavior, Volume:7, Issue:1, January-February: 33-51. (<http://www.sciencedirect.com>).
- CÜCELOĞLU, D, İnsan ve Davranisi, Remzi Kitabevi, 7. Baskı, İstanbul-1997
- Davenport, N., Schwartz Distler, R. & Elliot Pursell, G. 1999. Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace. Ames Iowa: Civil Society Publishing.
- Dimartino V., ILO, ICN, WHO, PSI., Workplace violence in the health sector, Synthesis report, 2002 p. 23
- Dimartino V., <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/health/stress-violence.pdf> s. 18
- DÖNMEZER S, Toplumbilim, Beta Bas m Yay m Da t m A. ., İstanbul, 1994
- Einarsen, S. 2000. Harassment and Bulling at Work, A Review of the Scandinavian Approach. Aggression and Violent Behavior. Volume:5, Issue: 4, July- August: 379-401.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B. ve Skogstad, A. (1998). "Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses", Journal of Occupational Health and Safely - Australia and New Zealand, 14, 563-568.
- ERDOĞAN İ, (1997) İşletmelerde Davranış, İstanbul, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ertekin, Y., ve Yurtsever, G. 2001. Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:34, Sayı:3, Eylül: 37-45.
- European Foundation For The Improvement Of Living And Working Conditions ,Violence, Bullying And Harassment İn The Workplace, , 2004, P. 12
- FINDIKÇI İ, (1996) Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, İstanbul, Kültür Koleji Eğitimi Vakfı Yayınları.
- Genel Olarak İşyerinde Psikolojik Şiddet(MOBBING)Dr.Hasan Tutar
<http://www.canaktan.org/yonetim/psi...nel-olarak.htm>
- Goleman, D. 1996. Duygusal Zeka. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Hofstede, G., 1980 culture's Consequences: International Differences In Work Related Values. London: Sage Publication.
- http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php
- <http://topten.org/public/AE/AE474.html>
- <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>
- KATZ Daniel-K, L. Robert, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çev: Cin-Baydar) Doğan Basımevi, Ankara, 1977
- KÖSE S, ÜNAL Aylin, Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri , Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 25.27 Mayıs 2000
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". Violence and Victims, 5, 119-126.
- Mezun Forums- İş Yerinizde Hiç Mobbing'e Maruz Kaldınız Mı? ([http:// forum.mezun.com/messageview.ctm?catid=13&threadid=5358](http://forum.mezun.com/messageview.ctm?catid=13&threadid=5358))
- Mobbing ile İlgili İstatistikler AB (1998) ILO Report 1998
- Namie, G., & Namie R. 2000. The Bully at Work. Inc. Illinois: Sourcebooks Inc.
- Randall 1997; Akt. Jennifer, Cowie ve Ananiadou 2003: 490
- Randall, P. 1997. "Adult Bullying: Perpetrators and victims". London: Roudledge.

- Schaef, W, A. & Fassel, D. 1998. The Addictive Organization: Why we Overwork, Cover Up, Pick Up the Pieces, Please the Boss-Perpetuate Sick Organizations. Harper and Row.
- Yildiz S , Tuzunturk S , Giorgi G., Workplace Bullying In Turkey: Prevalence Among Private Sector Employees. P. 5
- Steinman-M. S. The Changing Workplace.(<http://www.worktrauma.org/change.htm>).
- The Mobbing Encyclopaedia, Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing. (<http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>).
- Tınaz, P. (2006) İşyerinde Psikolojik Taciz. İstanbul. Beta Yayınları.
- Webster's New World Dictionary, Third College Edition.
- Zapf, D. (1999). "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work". International Journal of Manpower, I, 70-85.

FORMEL VE ENFORMEL KADIN ÇALIŞANLARIN İSTİHDAM EDİLME BİÇİMLERİNİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Esra AYDIN GÖKTEPE

İstanbul Üniversitesi

Yönetim ve Organizasyon Bölümü

esraaydin.goktepe@hotmail.com

ÖZET

Çalışma formel ve enformel olarak çalışan kadınların iş doyum düzeylerinin belirlenerek kadın işgücünün enformelleşmesine kadınların gözünden bakarak analizinin yapılmasını amaçlamaktadır. Elde edilen bulgularla çalışmada, hem ülke ekonomisine kayıt dışı olmanın getirdiği kayıpları önlemek hem de kadınların hak ettikleri şartlarda çalışmaları için yasal düzenlemeler yapılması ve kadınların sosyal, ekonomik ve yasal haklarını elde etmelerini sağlamak için yurt dışındaki uygulamalar referans alınarak çözüm önerilerinde bulunmak amaçlanmaktadır. Çalışmanın yöntemi, İş doyum anketi yoluyla verilerin toplanması ve araştırmaya konu olan kadın çalışanların iş doyum düzeylerini ücret, ek gelirler, emeklilik, sendikal haklar, işin yapılış biçimi, çalışmanın getirdiği sosyal çevre ve çalışma koşullarına yönelik olarak neler beklediklerini belirleyecek şekilde modellenmiştir. Anket 7 farklı iş doyumunu alt faktörlerini içeren 42 önermeden oluşmaktadır. Araştırmanın iş doyumunu boyutları bazındaki bulguları ise şöyledir. araştırma kapsamına alınan yedi iş doyumunu boyutunda enformel olarak çalışan kadınlarda en az doyum sağlanan “ücret” “sosyal hak ve olanaklar” ve “ödülleri ve takdir edilme” boyutlarıdır. “çalışma koşulları” ve “çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler” ve “işin yapılış şekli” ile ilgili görüşler olumlu bulunurken “İşin Yapısı” boyutuna dair açık bir tablo ortaya çıkmamıştır. bununla birlikte, formel olarak çalışan kadınlarda ise en çok algılanan iş doyumunu boyutları “ücret”, “ödülleri ve takdir edilme” “sosyal haklar ve olanaklar” ve “işin yapısı” boyutlarıdır. “çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler” ve “çalışma koşulları” ile ilgili görüşler ise negatif bulunmuştur. Çalışmanın sonunda enformel olarak çalışan kadınların formel olarak çalışan kadınlardan daha fazla iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler; *Formel Kadın İşgücü, Enformel Kadın İşgücü, İş Doyumu, İş Doyumunun Boyutları, İşgücü Piyasasında Kadınların Sorunları.*

1.GİRİŞ

Kadınların işgücüne katılımının yer, zaman ve koşullara göre değiştiği ve günümüzde de önemli değişim süreci içinde olduğu görülmektedir. Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadının toplumsal rolü nedeniyle iş ve aile yaşamı arasında denge kurmak zorunda kalması kadınların iş yaşamında eğitimde, iş bulma ve yükseltilmede, ücretlendirmede ve sosyal haklardan yararlanmada eşitsizliklerle karşılaşmasına sebep olmaktadır. Gelir azlığı nedeniyle çalışmak zorunda olan kadın, sosyal güvencesiz, düşük statülü-gelirli işlerde çalışmak zorunda kalmıştır. Formel ekonomiden enformel ekonomiye geçiş son dönemlerde hızla yaygınlaşmaktadır. Günümüzde kadınlar eşlerinin çalışıyor ve evin geçimini sağlıyor olmalarına rağmen eve katkı sağlamak yada kendi kişisel giderlerini karşılamak için ev eksenli çalışmaya yönelerek enformel istihdama yöneldikleri görülmektedir. Bu durum kadın istihdamının enformelleşme gerekçelerine yönelik görüşlere yeni bir boyut kazandırarak, kadınların enformel istihdama yönelmelerinin kendi istekleri olduğu görüşünü getirmektedir. Enformel olarak istihdamda yer alma, çoğu zaman bir zorunluluk olsa da, son dönemlerde bazı kadınların enformel istihdamda yer almalarının kendi gönüllü tercihleri olduğunu yada olabileceğini vurgulanmaktadır. Bu çalışmada her iki istihdam türünde çalışan kadınların iş doyumları ölçülerek kadınların çalışma hayatına nasıl baktıklarını, beklentilerini, neler elde ettiklerini, karşılaştıkları sorunları ve hangi istihdam türünde beklentilerinin karşılandığını ve sorunlarına daha çok çözüm bulduklarını araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma amacına ulaşmak için iş doyumunu ölçümünü araç olarak kullanmaktadır. Araştırmada iş doyumunu anketinin kullanılmasının temel

nedeni iş doyumunun işe yönelik beklentilerin ve işe yönelik algılamaların farkını belirtmesidir. Çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesi çizilerek, istihdam türleri, istihdamın enformelleşme gerekçeleri, tarihsel süreç içinde kadın istihdamında yaşanan değişimler, Türkiye’de kadın istihdamı, çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları sorunlar ve enformel istihdamı temsilen araştırmanın uygulama bölümüne dahil olan ev eksenli çalışmaya dair bilgiler, iş doyumu kavramı, iş doyumu teorileri ve iş doyumu ölçeklerinden bahsedilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

İstihdam, bir ülkede, bir yıllık dönemde ekonomik faaliyetlere katılacak durumda olan insan gücünün kullanılma, çalışma ya da çalıştırılma derecesini göstermektedir. Tanımda görüldüğü gibi dar anlamda istihdam tanımı yapılırken üretim faktörlerinden sadece emek unsuru ele alınmakta ve onun üretimde kullanılma oranı bize istihdamı vermektedir (Özaydın, 2000:5). Bu çalışmada da istihdamın dar anlamdaki kullanımı yani; üretim faktörlerinden yalnızca insan gücünün kullanımı, çalışması ve çalıştırılması kullanılacaktır. İstihdam kavramının ardından formel ve enformel terimlerini tanımlayacak olursak; Latince kökenli “formel” terimi, ekonomik kavram olarak, “bilinen ve kabul gören, kurallara uygun ve resmi olan” anlamına gelmektedir (Komşu, 2005:2). Formel işgücü piyasası ise, kentsel alanda endüstri, ticaret ve hizmetler sektöründe sürekli veya geçici işlerde çalışanlar ile kamu kesiminde çalışanları kapsayacak biçimde tanımlanmaktadır (Lordoğlu, Özkaplan, 2003:81). Formel teriminin hemen hemen karşıtı olan “enformel” kelimesi ise, “bilinen ve kabul gören geleneklere ve kurallara uygun olmayan, resmi ve klasik gerekliliklerin dışında kalan özelliklere sahip olma” durumunu işaret etmektedir (Komşu, 2003:15). Formel işletmeler için, hane halkları için çalışan veya belirli bir işvereni olmayanların enformel işletmeler dışındaki enformel istihdamı; düzenli sözleşmesi olmaksızın evde çalışanları, belirli bir işvereni olmaksızın gündelikçi olarak rastlantısal çalışanları, özel istihdam bürosu aracılığıyla geçici çalışanları, belirli bir işveren için kısmi süreli çalışanları, formel veya enformel işletmeler için endüstride işletme dışında çalışanları (ve araçlarını) ve kayıtsız veya bildirilmemiş çalışanları kapsamaktadır (Beneria, Floro: 4).

Kadın, tarihsel süreç içinde, her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Bununla birlikte kadınlar, gerçek anlamda, ilk kez sanayi devrimi ile birlikte, ücretli olarak ve işçi statüsü altında çalışma yaşamı içinde yer almışlardır. Bu nedenle, tarihsel süreç içinde kadın işgücü incelenirken, sanayi devriminin temel başlangıç noktası olarak alınması ve kadının sanayi devrimi öncesi ile sanayi devrimi sonrası çalışma yaşamına katılmalarının ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Sanayi Devrimi, ilk kez ve bugünkü anlamı ile ücretli kadın işgücü kavramının doğmasına yol açan en önemli tarihsel gelişme olarak değerlendirilmektedir (Altan, Ersöz, 1980:21). Bu dönemde kamu ve hizmet sektörlerinde yaşanan büyüme, kadınların toplam işgücü içindeki oranlarını hızla arttırmıştır (Tokol, 1999: 19). Ayrıca, II. Dünya Savaşı’ndan sonra uluslararası sosyal politikanın gelişiminde de önemli adımlar atılması, kadın işgücünü koruyucu ve destekleyici hukuksal düzenlemelerin geliştirilmesine yol açmıştır.

Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunları belli başlı dört grupta toplamak mümkündür; (Koray,2000: 211); eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik ve sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik. Kadının toplumsal rolü nedeniyle ev hayatı ve iş hayatı arasında denge kurmak zorunda olması, meslek seçimlerini de etkilemiş ve kadınların annelik, eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi feminine mesleklere yönelmesine yol açmıştır (Koray, 1993: 27-34). Endüstri sektöründe kadınların, kumanda pozisyonlara yerleştirilmelerinin risk olduğu kanısı mevcut olması nedeniyle, özel sektörde çalışan kadınların geleneksel olarak kadın fonksiyonel alanı diye adlandırılan ve tepe yönetim kademeleri için kariyer yolunda olmayan insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında sadece uzman pozisyonlarda çalışmakta ve yetkisiz sorumluluklar üstlenmektedirler. (Giddens, 2000: 340). Ayrıca, kadın çalışanlar ve yöneticiler, daha az para kazanılan, tekdüze mesleklerde yoğunlaşmakta ya da erkeklerle aynı kategoride ama daha düşük ücret aldıkları alanlarda daha fazla görev alabilmektedirler. Örneğin İngiltere’de basit büro işlerinde çalışan kadınlar, aynı işte çalışan erkeklerin aldığı ücretin % 60’ını, kadın satış elemanları aynı işte çalışan erkeklerin aldığı ücretin % 57’sini almaktadırlar (Giddens, 2000: 345). Böylece erkeksi ve kadınsı meslek ayırımının yanı sıra cinsiyete dayalı ücretlendirme de ortaya çıkmaktadır (Betz, Fitzgerald, 1987: 151-157). Meslek seçimi ve ücretlendirmede yaşanan eşitsizliklerle beraber eğitim ve kariyer alanında da kadınların ikinci planda kaldığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin sayısının az olması büyük ölçüde geleneksel cinsiyet ayrımcılığına dayalı tutumların eğitim alanına da yansması sonucu, eğitimde fırsat eşitliğinin tam anlamıyla gerçekleştirilememesi ve kadınların işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriyle yeterince

donatılamamış olmalarına dayanmaktadır (Altan, Ersöz, 1994: 27). Kadınların karşılaştığı bu durumun kişisel özelliklerden kaynaklanmadığı, yapılan araştırma sonuçlarına göre, evlilik ve çocukların, kadının çalışması ve kariyeri konusunda en büyük engel olduğu ortaya konmaktadır (Palmer, Hyman, 1993: 65).

Cinsiyetçi iş bölümünün değişmemesi ve ev işleri ile çocuk bakımının daha çok kadına kalması, kadının bu iki alan ve farklı rolü üstlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Araştırmalar, iş ve aile çatışması arttıkça, iş ve aile doyumunun azaldığını göstermektedir (Carlson, 2000). Bu durumu doğrulayan bir araştırmada kadınların, başlangıçta çok yüksek kariyer güdülleri olmasına ve aile içindeki toplumsallaşmalarının kendilerini bu yönde çok destekleyici olmasına karşın, zamanla aile rollerinin artan taleplerinden doğan baskıların mesleklerinde uyguladıkları standartları düşürmelerine neden olduğu belirlenmiştir (Acar, 1990: 4).

Türkiye’de kadınların yoğun olarak istihdam edildikleri alan tarım olmuştur. Fakat tarımda yaşanan makineleşme ve bunun sonucu olarak köyden kente göç, köyde işgücü içinde görülen kadının kente geldiğinde yeterli eğitim ve mesleki bilgi-beceriye sahip olmaması nedeniyle kent işgücü piyasasına girememesine neden olmuştur. 1985’te kentlerde, tarım dışı sektörde, çalışanlardan sadece yüzde 12’si kadındır. Aynı yılın verilerine göre sanayi kesiminde çalışanlardan sadece yüzde 14’ü; hizmet sektöründe çalışanlardan yüzde 11’i kadındır. Yani nüfusun büyük çoğunluğunun göç sonucu kentlere yerleştiği 1985’lerde kadınlar büyük oranda kentsel işgücüne dâhil olamamıştır. Köyden kente göç eden kadınlar ücretsiz aile işçiliğinin başka bir biçimi olan ev hanımlığı görevini üstlenmişlerdir (Sapancalı, 1995: 125-132). Elde edilen verilerin de belirttiği gibi formal ekonomiden enformel ekonomiye geçiş son dönemlerde hızla yaygınlaşmaktadır. Çünkü üretim biçiminde yaşanan dönüşümler (üretim biçiminin ve emek piyasasının esnekleşmesi, taşeronlaşma ve eve iş vermenin yaygınlaşması) kadınlar için yeni bir istihdam alanı olarak ev eksenli üretimin yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Enformel olarak istihdamda yer alma, çoğu zaman bir zorunluluk olsa da, yapılan çalışmalar az sayıda da olsa, son dönemlerde bazı kadınların enformel istihdamda yer almalarının kendi gönüllü tercihleri olduğunu zaman göstermektedir (Macoş, 2004: 12).

İş doyumunu, işgörenin işi ile ilgili olan çeşitli tutumlarının bir sonucudur. Yani çalışma şartları, ücret, denetim, gelişme ve ilerleme imkanları, yeteneğini kullanması, işteki sosyal ilişkilerin boyutu, işin çevresi ve benzeri değişkenlerle ilgili olan tutumların sonucunda ortaya çıkan iş tutumudur (Blum ve Naylor, 1986:36-49). Bir diğer tanımda ise, iş doyumunu, işte tecrübe edilen ile istenilen arasındaki farkın bir fonksiyonudur (Miner, 1992: 116). Sabuncuoğlu ve Tüz (2001:118) yüksek ücret, yeterli yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilişki kurabilme olanağı, değişik görevler, çalışma yöntemi ve hızının sıkı biçimde denetiminin, doyum sağlamanın temel güdüleyici faktörleri olduğunu belirtmişlerdir. Erdoğan (1994: 236) ise, işin genel görünüm ve zorluk derecesi, ücret, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme, işletmede geçerli olan beşeri ilişkiler, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliğinin, iş doyumunu oluşturan, iş ve iş ortamına bağlı nedenler olduğunu ifade etmiştir. İşgörenlerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile işlerinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda doyum süreci başlamaktadır. Güdü, organizmayı davranışa yönelten iç veya dış uyarıcıdır. Çalışmaya motive etme ise, insanı iş yapmaya, çalışmaya yönelten faktörlere ve bu faktörlere göre çalışmayı arzulamaya denir. Motive etmenin temelinde ihtiyaçlar vardır. İşgörenlerin işlerinden elde ettikleri doyum, ihtiyaçların giderilmesi düzeyi ile yakından ilişkilidir. Buradan hareketle iş doyumunu konusunda ileri sürülen teorilerin aynı zamanda motivasyon teorileri olduğunu söyleyebiliriz (Coşkun, 2001: 79). Literatür incelendiğinde, iş doyumunu konusunda ileri sürülen teorilerin üç başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar: kapsam, süreç ve yapı teorileridir.

İş doyumunu teorileri, bireyleri anlamaya ve onların davranışlarını yorumlayarak içsel faktörleri belirleyip bu faktörler doğrultusunda insanları motive etmeyi amaçlamaktadırlar (Güney, 2000: 480). Kapsam teorileri, ihtiyaçlar ve dürtülerin öncelik sırasının nasıl belirlendiğini araştıran teorilerdir (Yüksel, 2000: 135). Kapsam teorilerinde temel hedef, işgörenlerde iş doyumunu sağlayan ihtiyaçları tek tek belirtmektir. Kapsam teorileri; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, Alderfer’in VİG (ERG) Teorisi ve Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisidir. Süreç teorileri; iş doyumunu beklentiler, değerler ve ihtiyaçlar gibi değişkenlerin etkileşimiyle açıklamaktadır. Süreç teorileri, iş doyumunun hangi değişken ya da değişken gruplarının etkisiyle oluştuğunu ve bunların etkileşerek iş doyumunu nasıl meydana getirdiğini açıklamaktadır (Balcı, 1985: 42). Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Teorisi, Vroom’un Beklenti Teorisi, Adams’ın Eşitlik Teorisi, Locke’un Değer Teorisi ve Katzell’in Fark Modeli başlıca süreç teorileridir. Yapı teorilerinin hareket noktaları, işgörenlerin işleri hakkında değerlendirme yaparken kullandıkları bilişsel süreçleri tanımlayarak motivasyon ve iş doyumunu açıklamaktır. Bu teorilerin bir varsayımı da, çalışanların, gözlemledikleri olaylara dayanarak

inançlar ve tutumlar oluşturmalarıdır. Sosyal Öğrenme ve Atıfta Bulunma Doyum Teorileri süreç teorilerindedir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın konusu, İstanbul Alemdağ semtinde faaliyet gösteren 10 farklı hazır giyim atölyelerinde çalışan kadın çalışanların ve aynı sektörde benzer işleri evde gerçekleştiren kadın çalışanların iş doyum düzeylerinin kıyaslanması ve iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesidir. Araştırmanın amacı, formel ve enformel kadın çalışanların iş doyum düzeylerinin belirlenmesi yoluyla, günümüzde hızla çeşitlenen ve genişleyen enformel istihdamın kadın çalışanlar tarafından tercih edilme nedenlerinin ya da başka bir söylemle kadınların enformel sektörlere ötelenme nedenlerinin belirlenmesidir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır;

- Formel ve enformel kadın çalışanların iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
- Formel ve enformel kadın çalışanların iş doyum düzeyleri; medeni durum, istihdam edilme şekli (formel/enformel), yaş, öğrenim düzeyi, çocuk/kardeş sayısı, eş/baba çalışma durumu, çalışma yılı, sosyal güvence gibi demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?
- Formel ve enformel kadın çalışanların önem dereceleri ve algılama seviyeleri iş doyumunu belirleyen alt faktörlere göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırmada elde edilen bulgular ile kadın istihdamının enformelleşme gerekçelerinin neler olduğu belirlenecektir. Aynı zamanda istihdama kadınların katılma/katılama nedenleri de dolaylı olarak belirleneceğinden, kadın çalışmalarına katkılar sağlanacak ve kayıdı iş istihdam edilen kadınların hak ettikleri sosyal, ekonomik ve yasal haklara kavuşmalarını konu alacak bundan sonraki araştırmalara veri sağlayacaktır. Araştırmaya konu olan kadın çalışanların iş doyum düzeylerini çeşitli faktörlere göre incelemeyi ve karşılaştırmayı amaçlayan bu çalışma, ilişkisel tarama modelinde belirlenmiştir. Elde edilen veriler SPSS 12 Paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Çalışmada elde edilen veriler ve puanlar normal dağılım varsayımına uymadığı için, iki gruplu karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi, 3 ve daha fazla gruplu karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. İş doyum algı ve önem puanları arasındaki farklılığa Wilcoxon işaret testi ile bakılmıştır. İş doyum algı ve önem sıralamaları ağırlıklı toplamlar yardımı ile belirlenmiştir. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 ve 0,01 kullanılmış olup, $p < 0,05$; 0,01 olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu, $p > 0,05$; 0,01 olması durumunda anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir. Ele alınan iş doyumunu değişkenleri, Şekil-1’de ortaya konan model çerçevesinde incelenmektedir;

Şekil 1. Araştırma Modeli

<u>Demografik Özellikler</u>	<u>İş Doyumu Faktörleri</u>
- Yaş	- Ücret ve ekleri
- Öğrenim durumu	- Sosyal hak ve olanaklar
- Medeni durum	- Ödüller ve takdir edilme
- Çocuk/kardeş sayısı	- İşin yapılış biçimi
- Çalışma yılı	- Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler
- Eş/baba çalışma durumu	- İşin yapısı
- Sosyal güvence durumu	- Çalışma koşulları
- İstihdam edilme şekli (formel/enformel)	- Toplam iş doyumuna

Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul Alemdağ semtinde faaliyet gösteren 10 farklı hazır giyim atölyelerinde çalışanlar ve aynı semtte benzer işleri evlerinde yapan kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemi ise, bu evren içinden rassal olarak belirlenen atölyede çalışan 150 kadın ve evde çalışan 150 kadın olmak üzere toplam 300 kadın çalışan oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan ankete dayanarak uyarlanan anketin de geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alpha testi 0.93 olarak belirlenmiştir. Bu sonucun kabul edilebilir sınırlar içinde kalması, anketin çalışmada kullanılmasını sağlamıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Demografik Özelliklere Göre İş Doyumu

İş doyumu yaş ilişkisini ele alan birçok çalışmada iş doyumu ve yaş arasında olumlu bir ilişkinin olduğu; yaş yükseldikçe iş doyumunun da arttığı gözlenmesine (Jewell, Siegall 1990) rağmen bu çalışmada yapılan analizler sonucunda aksine yaş azaldıkça iş doyumunun daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bunun nedenleri ise çalışmaya konu olanların öğrenim düzeyi düşük olan, sosyal güvencesi olmayan, aileye az da olsa maddi katkıda bulunmayı sağlamak için uzmanlık gerektirmeyecek işlerde çalışan kadınların oluşturmasıdır. Formel ve enformel ayrımında ise evde çalışan kadınların ileri yaşlarda iken iş doyumları daha yüksek, atölyede çalışanların ise 15-25 yaş grubunda iş doyumlarının daha yüksek olduğu ve yaş ilerledikçe iş doyumlarının azaldığı gözlenmektedir

Ankete katılan kadınlardan bekar olanların ücret ve eklerinden, ödüllerden ve işin yapısından, yapılış biçiminden daha çok memnun oldukları, çalışma arkadaşlarıyla iş haricinde de vakit geçirebildikleri ve diyalog kurabildikleri, çalışma koşullarından memnun oldukları anlaşılmaktadır. Formel enformel ayrımında ise evli olan ve evde çalışan kadınların çalışma koşullarından daha memnun oldukları ve beklentilerinin karşılandığı ücret konusunda eli olanların daha çok beklentileri olduğu ve bekar olanları ücret konusunda daha memnun oldukları görülmektedir. Formel olarak çalışanlarda ise atölyede çalışıyor olmaları nedeniyle çalışma koşullarından evli olanlar memnun olmazken bekar kadınların daha memnun oldukları belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında ise evli kadınların daha çok ücret, sosyal hak ve olanak, esnek çalışma saatleri gibi beklentileri olduğundan bekar kadınlarda, evli kadınlara göre iş doyumunun daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Enformel olarak çalışanlarda evli olanların formel olarak çalışmada ise bekar olanların iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğrenim durumu arttıkça kadınların ücret konusunda daha çok beklentilerinin olduğu, dolaysız olarak sosyal güvenceye sahip olmak istedikleri, daha sosyal bir yaşam istedikleri, iş arkadaşlarıyla iş haricinde de vakit geçirmek istedikleri ve yaptıkları işin beğenilmesine, maddi ve maddi olmayan ödüllere önem verdikleri söylenebilir. İşin yapısı, işin yapılış biçimi ve çalışma koşulları iş doyumu alt faktörlerinde ise öğrenim durumuna göre paralellik gösterdiği sonucuna varılamamıştır. Enformel ve formel ayrımında ise evde çalışan kadınlarda öğrenim düzeyi azaldığında daha esnek çalışma saatlerine sahip olmak istedikleri belirlenmiştir. Formel kadın çalışanlarda ise öğrenim seviyesi yükseldikçe ücrete yönelik beklentilerin arttığı görülmüştür, öğrenim seviyesi düştüğünde ücret ve eklerine yönelik algının daha fazla olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında eş ya da babası çalışan kadınların iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedenleri ise eş ya da babaları çalışanların ücret dair beklentilerinin, eve eş ya da babalarının da gelir getiriyor olması nedeniyle daha çok karşılanması gösterilebilir. Bunun yanı sıra evde çalışan kadınların eş ya da babalarının çalışıyor olduğundan, eş ya da babaları çalışan kadınların çalışma koşullarına yönelik beklentileri diğerlerine göre daha çok karşılanmaktadır. Sosyal güvenceye sahip olmayan kadınların eş ya da babaları çalışıyor olduğundan dolayı olarak sosyal güvenceye sahip olmaları nedeniyle sosyal hak ve olanaklara yönelik algıları daha yüksek bulunmaktadır.

Genel olarak bakıldığında çok çocuk/kardeşe sahip olan evde çalışan kadınların iş doyumunun daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Atölyede çalışanlarda ise çocuk/kardeşe sahip olmayanlarda iş doymu daha yüksek görülmüştür.

4.2. İş Doyumu Alt Boyutlarına Göre Formel ve Enformel Kadın Çalışanlarının İş Doyumu

Formel kadın çalışanlar, düzenli olarak ücret aldıklarını ve yaptıkları işin karşılığında hak ettikleri ücreti aldıklarını, sosyal haklar ve olanaklar boyutunda, sosyal güvenceye sahip olduklarını ve istediklerinde sendikaya üye olabileceklerini, ödüller ve takdir edilme boyutunda takdir edildiklerini, işin yapılış biçimi boyutuna ise kararlara katılabildiklerini, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler alt faktöründe ise çalışma arkadaşlarıyla iş dışında vakit geçirebildiklerini ve iletişim kurabildiklerini, çalışma koşulları alt faktöründe çalışma koşullarının sağlıklarını olumsuz yönde etkilemediğini belirtmişlerdir.

Enformel kadın çalışanlar, “Ücret ve Ekleri” alt faktöründe hak ettikleri ücreti almadıklarını fakat eve katkı sağlamak için yeterli olduğunu, “Sosyal Haklar ve Olanaklar” alt faktöründe işi kaybetme kaygılarının olmadığını fakat sendikaya üye olma imkanlarının olmadığını, “İşin Yapılış Biçimi” alt faktöründe işin yapılış biçiminin fiziksel olarak onları zorlamadığını, işin yapılışında kendi kararlarını verebildiklerini, “Çalışma Arkadaşlarıyla Olan İlişkiler” alt faktöründe çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler kurabildiklerini, “İşin Yapısı” alt faktöründe yaptıkları işlerin ustalık kazanmalarını ve kendi

işlerini kurabilme becerisi sağladığını fakat yaptıkları işle toplumda statü sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda enformel kadın çalışanlar “Çalışma Koşulları” alt faktöründe yaptıkları işi istedikleri yere taşıyabildiklerini ve işe istedikleri zamanda başlayıp bırakabildiklerini belirtmişlerdir.

Formel kadın çalışanlar, “Ücret ve Ekleri” alt faktöründe hak ettikleri ücretin verilmesine, “Sosyal Haklar ve Olanaklar” alt faktöründe iş güvencesine sahip olmaya, “Ödüller ve Takdir Edilme” alt faktöründe yaptıkları işin beğenilmesi ve maddi ödüller almaya ve takdir edilmeye, “İşin Yapılış Biçimi” alt faktöründe fiziksel olarak zorlanmadan işi gerçekleştirmeye daha çok önem vermektedirler. “Çalışma Koşulları” alt faktöründe ise işe istedikleri zaman başlayıp, istedikleri zaman bırakmaya ve çalışma saatlerinin aile yaşamının gerekliliklerini yerine getirmelerine olanak sağlamasına önem vermektedirler.

Enformel kadın çalışanlar, “Ücret ve Ekleri” alt faktöründe hak ettikleri ücreti almaya, aldıkları ücretin eve katkı sağlamasına, “Sosyal Haklar ve Olanaklar” alt faktöründe iş güvencesine sahip olmaya, “Ödüller ve Takdir Edilme” alt faktöründe yaptıkları işin beğenilmesine ve maddi ödüller almaya, aile ve arkadaşları tarafından takdir edilmeye, “Çalışma Koşulları” alt faktöründe işi istedikleri zaman bırakma ve devam edebilmeye daha çok önem vermektedir.

Formel olarak istihdam edilen kadın çalışanlarda “Ücret ve Ekleri” alt faktör puanı ($p < 0,05$; Mann-Whitney U testi), “Sosyal Haklar ve Olanaklar” alt faktör puanı ($p < 0,05$; Mann-Whitney U testi), “Çalışma Arkadaşlarıyla Olan İlişkiler” alt faktör puanı ($p < 0,05$; Mann-Whitney U testi) anlamlı derecede yüksek görülmektedir. Formel olarak istihdam edilen kadın çalışanlarda, “Ödüller ve Takdir Edilme” alt faktör puanı ($p < 0,05$; Mann-Whitney U testi), “İşin Yapılış Biçimi” alt faktör puanı ($p < 0,05$; Mann-Whitney U testi) ve “İşin Yapısı” alt faktör puanı ($p < 0,05$; Mann-Whitney U testi) anlamlı derecede düşük görülmektedir. “Çalışma Koşulları” alt faktör puanı açısından gruplar arasında anlamlı farklılık görülmektedir. ($p < 0,05$; Mann-Whitney U testi) Enformel grubun çalışma koşullarına yönelik algı puanları anlamlı derecede yüksek görülmektedir. “Toplam İş Doyumu Algı Puanı” formel olarak istihdam edilen kadın çalışanlarda, enformel olarak istihdam edilen kadın çalışanlara göre anlamlı derecede düşük görülmüştür. ($p < 0,05$ Mann-Whitney U testi) “Toplam İş Doyumu Puanı” formel olarak istihdam edilen kadın çalışanlarda, enformel olarak istihdam edilen kadın çalışanlara göre anlamlı derecede düşük görülmüştür. ($p < 0,05$ Mann-Whitney U testi)

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde ekonomideki istihdam enformelleşme yönünde güçlenmekte ve enformelleşme yönündeki bağ giderek kuvvetlenmektedir. Enformel istihdamdaki artışın nedeni formel istihdamda daralma ve iş ilişkilerindeki enformelleşmedir. İstihdamda enformel yapının getirdiği ve çalışmada ayrıntılı olarak bahsedilen eşitsizlik, güvencesizlik ve yoksulluğu kadın işgücü erkek işgücüne kıyasla daha çok yaşamaktadır. Enformel istihdamda kadın işgücü yoğunluğu daha fazladır, özellikle enformel istihdam türlerinden olan ev eksenli çalışanların önemli bir bölümünü de kadınlar oluşturmaktadır ve bu durum sadece Türkiye’ye özgü değildir; başta gelişmekte olan ülkeler olmak üzere tüm dünyada ev eksenli çalışanların büyük bir bölümünü kadınlar oluşturmaktadır. Ülkemizde ve diğer gelişmekte olan ülkelerde ev eksenli çalışanların büyük çoğunluğunu kadınların oluşturmasının en belirgin nedenleri ise kadın işgücünün ucuzluğu, eğitim düzeyinin düşüklüğü, kadınların dışarıda çalışması önündeki toplumsal engellerdir.

Çalışma formel ve enformel olarak çalışan kadınların iş doyum düzeylerinin belirlenmesini amaçlayarak kadın işgücünün enformelleşmesine kadınların gözünden bakarak analizinin yapılmasını amaçlamaktadır. Literatürde ev eksenli çalışmanın kadının çalışma hayatına getirdiği iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. İlki ev eksenli çalışmayı enformel çalışma bağlamında kadının çalışma hayatında maruz kaldığı bir çeşit sömürü aracı olarak görmektedir. Diğer bakış açısı ise ilk bakış açısının tersine toplumun geçirmiş olduğu tüm toplumsal değişimlere rağmen hala kadının ataerkil toplumdaki cinsiyetçi işbölümünde öncelikli görevlerinin çocuk ve aile bakımı olmasıdır. Enformel çalışma bu bağlamda istihdama katılamamasının önündeki engelleri aşmayı sağlayan bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Çalışma kadınların çalışma hayatlarında beklentilerini, karşılaştığı sorunları ve iki istihdam türünde sorunların ne derece aşıldığını ele almaktadır. Çalışmada kullanılan anketin özelliği, kadınların işin kendilerine sağladığı ücret, ek gelirler, sağlık, emeklilik, sendikal haklar, işin yapısı, yapılış biçimi, çalışmanın getirdiği sosyal çevre ve çalışma koşullarına yönelik olarak neler bekledikleri ve neler elde ettiklerini belirleyecek şekilde hazırlanmış olmasıdır. Araştırmada kıyaslama yapılabilmesi için hem formel hem de enformel çalışan gruplara anket uygulanmıştır. Değerlemeler ise anketlerin hepsi kullanılarak öncelikle kadınların genel olarak çalışma hayatından neler beklediklerinin tespit edilmesi

ardından enformel ve formel ayrımında bu beklentilerin nasıl değiştiği ve nelerin karşılandığı demografik faktörlere göre tek tek ele alınarak değerlendirme şeması oluşturulmuştur.

Yapılan değerlemeler sonucunda şu sonuca varılmaktadır; kadınların çalışma hayatlarında aldıkları eğitime, yaşa, medeni durumlarına, sahip oldukları çocuk ya da kardeş sayısına, eşlerinin ya da babalarının çalışma durumuna, sahip oldukları sosyal güvence değişkenlerine göre işten beklentileri değişmektedir. Enformel çalışmanın, evli, 3 ve daha fazla çocuk sahibi olan, 25-35 yaş aralığındaki kadınlar tarafından daha çok tercih edildiği görülmektedir. Formel çalışmanın, bekar ya da çocuğu olmayan evli kadınlar ile eşleri ya da babaları çalışmayan kadınlar tarafından tercih edildiği görülmüştür. Analizler kadınların en çok çalışma koşullarında ortak isteklere sahip olduğunu göstermektedir; ev işleri ve çocuk bakımı gibi nedenlerle kadınlar çalışma saatlerinin standart olmasını istememekte, çalışma saatlerini kendileri belirlemek istemektedirler. Evde çalışan kadınların sosyal güvenceden doğrudan yararlanmalarına, ücret için pazarlık yapma şanslarının olmamasına, ekonomik ve sosyal haklarını korumak için örgütlenmemiş olmalarına karşın atölyede sigortalı olarak çalışan ve daha fazla adil ve düzenli ücret alan, sosyal ve ekonomik haklarını koruyabilecek olan kadınlardan daha çok iş doyumuna sahip oldukları gözlenmiştir.

Ülkemizde kadınlar hangi statüde, hangi öğrenim düzeyinde olursa olsunlar çalışma hayatlarında eş/baba baskısı, çocuk bakımı ve ev işleri önemli bir belirleyici olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ev eksenli çalışma kadının işgücü piyasasına girmesini sağlaması açısından olumlu değerlendirilebilir. Fakat iş güvencesinin olmaması, sağlık ve emeklilik güvencelerinden mahrum olunması ve örgütlenme imkanı olmaması nedeniyle kadın işgücüne olumsuz katkılarda bulunması da göz ardı edilmemelidir. Çalışmada sonuç olarak, ev eksenli çalışan kadınların atölyede çalışan kadınlardan daha fazla iş doyumuna sahip oldukları, bunda ise en önemli alt faktörün çalışma koşulları faktörü olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan evde çalışan kadınların karşılaştığı en önemli haksızlık ise sosyal güvencelerinin olmaması, adil ücretlendirilmemeleri ve örgütlenememeleri olmaktadır. Çalışma sonucunda şu önerilerde bulunulabilir; ev eksenli üretimin kadınlara sağladığı kolaylıklar göz ardı edilemeyeceğinden kadınların kayıt dışı da olsa bu piyasada yer almaları engellenemeyecektir. Ülke ekonomisine kayıt dışı olmanın getirdiği kayıpları önlemek hem de kadınların hak ettikleri şartlarda çalışmaları için yasal düzenlemeler yapılmalı ve kadınların sosyal, ekonomik ve yasal haklarını elde etmeleri sağlanmalıdır. Ev eksenli çalışmanın yaygın olduğu Hindistan'da "Serbest Çalışan Kadınlar Örgütü" (SEWA) ve Portekiz'deki "Nakış İşçileri Sendikası" evde çalışan kadınları örgütleyerek işsizlik sigortası, sağlık sigortası ve emeklilik hakkı gibi birçok hakkı elde etmelerini sağlamıştır. Yerel örgütlenmelerin haricinde uluslararası örgütlenme de ise 1994 yılında kurulan Homenet Uluslararası ev eksenli çalışanlar ağı ve "Dünya Evde Çalışanlar Federasyonu" (HWW) kurulmuştur. Türkiye'de de ev eksenli çalışanların örgütlenmesi mevcuttur; 1995'den beri "Ev eksenli çalışan kadınlar grubu" ev eksenli çalışan kadınları örgütlemektedir. Bu çalışmaya konu olan kadın çalışanların bu örgütlenmeden haberdar olup olmadığına ve bu örgütlenmeden yararlanıp yararlanmadığına dair veri elde edilmemiştir. Ev eksenli çalışmanın ve ev eksenli çalışmanın görünürlük kazanması için ve bu alanla ülke politikası oluşturulması için grubun ev eksenli çalışanların ortak taleplerini belirlemeleri ve duyurmalarını sağlamak, bilgi ve tecrübelerini paylaşmak için oluşturduğu yerel gruplar bulunmaktadır fakat bu çalışmalar henüz yeterli düzeyde değildir.

Sonuç olarak, ev eksenli çalışan ve atölyede çalışan kadınları ele alan bu çalışma, ev eksenli çalışma biçiminin kadın işgücünün karşı karşıya olduğu vazgeçilemez bir gerçeklik olduğunu kabul etmek ve bu çalışma biçimini cinsiyetçi işbölümünü pekiştiren bir sömürü olduğu gerekçesiyle reddetmemek de gerekir. Ev eksenli üretim biçiminin çalışma yaşamında kadınlar açısından sonuçları olumlu olabilecek ve olan potansiyeller de barındırdığını görmek gerekir. Çalışma özü itibarıyla kadınların gözünden çalışma hayatına bakmayı, avantaj ve dezavantajlarıyla enformel ve formel istihdamı kıyaslayarak çözüm önerilerinde bulunmaya gayret göstermiştir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (1990). Womens Participation in Academic Science Careers Turkey in 1989: Improving Employment Prospects for Women in Changing Society, *Turkish Employment Organization*, November.
- Altan, Ş. ve Ersöz, A. (1994). Kadının Çifte Yükümlülüğü, *Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni*, (2), Mart.

- Beneria L. ve Floro M. (2003). Labour Market Informalization And Social Policy: Distributional Links And The Case of Homebased Workers, *Vassar College Economics Working Paper*, No. 60:3-35.
- Betz, N. ve Fitzgerald, L. (1987). *The Career Psychology of Women*, Academic Press. Inc..
- Blum, M. Naylor, J. (1986). *Industrial Psychology Theoretical and Social Foundation*, New York: Harper and Row.
- Carlson, D. (2000). Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values Make a Difference?" *Journal of Management*, September.
- Coşkun, A. (2001). *İşyerinde İletişim*, Ankara:Türk Harb-İş Sendikası Eğitim Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul:Beta Basım Dağıtım.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*, Yay. Hazırlayan: Hüseyin Özel, Cemal Güzel, Ankara: Ayraç Yayınevi.
- GÜNEY, S. (2000). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- JEWELL, L ve Siegal, M. (1990). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. 2nd Edition, New York, West Publishing Company,
- Komşu, U. C. (2003). Ekonomik, Toplumsal ve Mekansal Açıdan Değişen ve Gelişen Çiftlikköy, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Komşu, U. C. (2005) İnfomal Ekonomik Faaliyetler ve Türkiye’de Kent Yoksulluğu, *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2) , Haziran.
- Koray, M. (1993). *Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri*, İzmir:Basisen Yayını.
- Koray M. (2000). *Sosyal Politika*, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Lordoğlu, K. ve Özkaplan N. (2003). *Çalışma İktisadı*, Der Yayınları, No. 358, İstanbul.
- Macoş, E. (2004). Gelenekselin Ev Eksenli Üretimin Yeniden Şekillenmesindeki Rolü: İstanbul, Pendik, Kavakpınar Örneği *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özaydın, M. M. (2000). Türkiye ve Avrupa Birliğinde İstihdam Politikalarının Genel Görünümü Karşılaşılan Problemler ve Çözüm Arayışlarının Mukayeseli Analizi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, M. Ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, Çev. Vedat Üner, İstanbul: RotaYayınları.
- Sapancalı, F. (1995). Sosyal Politika Açısından Kentsel Enformel Sektörün Analizi, *Kamu-İş Dergisi*, 4(1):125-132.
- Tokol A. (1999). Dünya’da Kadın İşgücü, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri, TİSK I-II, Tisk Yayınları, No:192, Aralık.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara:Gazi Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

ÖRGÜTSEL AĞ DÜZENEKLERİNDE GÖRECE MERKEZDE BULUNAN ÖRGÜTLERİN ALANDAKİ EŞBİÇİMLİLİĞE ETKİSİ

Ela ÖZKAN CANBOLAT

Çankırı Karatekin Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

elaozkan@karatekin.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma büyüklük ve sektörel açıdan farklı olmalarına rağmen aynı coğrafi alanı paylaşan bir grup örgüt arasındaki ağ yapısında (ağ şebekelerinde) görece daha merkezde kabul edilen örgütlerin çeşitli yapıları, süreçleri ve uygulamaları benimseme açısından eşbiçimlilik düzeyine etkisi araştırmak için yapılmıştır. Çalışmanın teorik çerçevesi; sosyal ağ düzeneğinde yerleşik ilişkilere sahip örgütlerin merkezi konumda bulunmaları ile alandaki benzerlikler arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Yerel alanda faaliyet gösteren 39 firma yöneticisi ile yapılan mülakatlar sonucunda, ağ düzeneğinde örgütü merkezi konuma taşıyan örgütlerin örgütsel alanın çeşitlilik göstermesinde rol oynadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Teori, Örgütsel Ağ Düzeniği (Ağ Şebekeler), Örgütsel Eşbiçimlilik.

1. GİRİŞ

Örgüt çalışmalarının birçoğunun temelinde alanda birbiriyle etkileşen aktörlerin, örgütlerin ya da grup ilişkilerinin olduğu görülmektedir. 20. yüzyılın başından itibaren yapılan örgüt teorisi çalışmaları genellikle, başka firmaların karakteristik özelliklerinden faydalanarak başarılı firma özelliklerini tahmin etmekte (Weber, 1922) ya da firma ve aktörler arasındaki bağlantıları kurarak firmanın refahını artıracak sistem yöntemini oluşturmaya çalışmaktadır (Roethlisberger ve Dickson, 1939). Sonraki dönem yaklaşımları, karşılıklı etkileşimleri örgüt ve çevre uyumu bakış açısından değerlendirmektedir. Örgütsel çevre ve burada yer alan örgütlerin nitelikleri günümüze kadar "uyum" kavramı ile ifade edilmektedir. Burns ve Stalker (1961) ile Lawrence ve Lorch (1967) örgüt ve çevre arasındaki bu uyumu tek, kesin nesneler olarak görmektedir. Bu bağlamda çevrenin örgüt üzerindeki belirleyici etkisi ön plana çıkmaktadır. Daha sonraki çalışmalarda, çevre kavramı aktörlerin birbirleriyle doğrudan bağlantılarının bulunduğu bir alanda çözümlenmektedir (Pfeffer and Salancik, 1978). Örgüt teorilerinde, alan kavramının net olarak ortaya çıkması buradaki aktörlerin, örgütlerin ya da grupların karşılıklı ilişkilerinin önem kazanmasına neden olmaktadır. Kurumsal yaklaşım; örgütler arası ilişkileri örgütlerin bağımlı oldukları örgütsel alan çerçevesinde değerlendirirken bu konuda özellikle sosyal faktörlerin önemini vurgulamaktadır.

Kurumsal yaklaşım, örgütsel formların şekillenmesinde kurumsal çevrenin rolünü ön plana çıkarırken, örgütlerin sürekliliğinde verimlilik kadar kurumsal meşruiyetin de önemini ortaya çıkartmıştır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal yaklaşım örgütsel çevreyi, içinde etkileşen örgütlerin zorlayıcı, kural koyucu ve taklitçi baskıları inşa ettiği örgütsel alan olarak kavramlaştırmaktadır (Palmer ve Biggart, 2002). Örgütler birbirlerinin yapılarını, stratejilerini ve kültürlerini kopya etmekte, diğer örgütlerin davranışlarını benimsemektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bir topluluktaki firmalar aynı kurumsal çevrede faaliyet gösterdikleri için örgütsel formları açısından büyük benzerlikler göstermektedirler. Kurumsal yaklaşımlar, örgütsel alandaki düzenleyici kurumları, odak örgütleri, sosyal baskıları, ortaklık ilişkilerini ve sosyal yapı işlevlerini (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1995; DiMaggio ve Powell, 1991), örgüt ve örgüt dışındaki uyum ve bu uyumdan kaynaklanan baskılar olarak görmektedir. Bu baskılar aynı tip örgüt biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmakta (DiMaggio ve Powell, 1983), benzer örgüt yapıları da alanı daha homojen hale getirmektedir. Yeni kurumsal yaklaşımlar bilişsel, normatif ve zorlayıcı baskıların örgüt yapılarına etkisini, yeni pratiklerin

oluşumunu ve yayılımını izah etse de (Scott, 1995); örgütlerin bulundukları alana olan bağımlılıklarındaki farklılıkları (değişim) yeterli düzeyde açıklayamamaktadır (Lounsbury, 2001). Özellikle eski kurumsal teori, örgütsel değişimi örgütün sadece yerel çevreye olan uyumu ile ilişkilendirirken, yeni kurumsal teori bu değişimde çevreye olan uyum ve eşbiçimli hareketlerin yanı sıra örgütsel faaliyetlerin durağanlığını da vurgulamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Kurum kelimesinin hem durağanlık hem de değişim ifade edebileceğini düşünülürse (Strang ve Sine, 2002), çevre-örgüt arasındaki ilişkinin sadece çevreye uyum ile sınırlandırılmayacağı ortaya çıkmaktadır. Sonuçta örgütlerin çeşitli düzeylerdeki ilişkilerinin, özellikle yerleşik ilişkilerinin, her zaman eşbiçimli örgütsel formlarla sonuçlanmayacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Kurumsallaşma bir “derece” sorunu olmasına rağmen (Zucker, 1991), kurumsal yaklaşımlar değişimden çok, var olan örgütsel formun nasıl korunduğu ve sürdürüldüğü üzerinde durmaktadır. Kurumsal değişimin kurumsal kuramda ihmal edilmesinin iki temel nedeni vardır. Birincisi örgüt içinde aktörlere gereken vurgu yapılmamakta ve değişimin sadece dışsal şokların sonucunda doğduğu ileri sürülmektedir (Hung ve Whittington, 1997). Diğeri ise, kurumsal çevrenin parçaları birbirleri ile çok uyumlu ve bağlı olarak tanımlanmakta, bu da değişimi zor hale getirmektedir. Lane (1992), kurumsal çevrenin dokusuna aykırı bir değişimin uzun vadede devam ettirilemeyeceğini savunmaktadır.

Kurumsal bakış açısında örgütsel yapı, süreç ve uygulamalarında benzeşme ve değişim örgütlerin diğer örgütler ile bağlar inşaa etmesi sonucunda oluşmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel alandaki eşbiçimlilik ve değişim sosyal yerleşikliğin bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Aktörlerin birbirlerini taklit etmeleri sonucunda alanın eşbiçimli hale gelmesi her ne kadar kurumsal teorisinin temel varsayımı olarak kabul edilse de bu varsayımın daha önceden ağ teorisinde yer aldığı görülmektedir (Borgatti ve Foster, 2003). Ağ düzeneği kuramının yavaş gelişmesi eşbiçimliliğin ağ teorisi altında değerlendirilmesini engellemiştir. Ortaklaşa (kolektif) yapılan örgütsel davranışların hemen hepsi ağ düzeneği çalışma alanını oluşturmaktadır. Bu çalışmaların merkezinde grup, kulüp ya da ticari birliktelikler bulunmaktadır. Bağımsız aktörler sisteminin oluşturduğu ilişkiler olarak tanımlanan ağ düzeneği teorileri (Wellman, 1988), bireyler arası ilişkileri hatta bu ilişkilerin özelliklerini incelemektedir. Ağ teorisi çalışmalarının birçoğu ağ düzeneği çıktılarına dayalı, yani daha sonuç odaklı araştırmalardır. Bu bağlamda çalışmalar, sosyal ağın bulunduğu örgütsel alandaki farklılıkları izah etmekte yetersiz kalmaktadır. Ağ teorisinde değişim, tek bir alanda ayrı olarak araştırılmamakta, diğer alan çalışmalarının içinde yerleşik olarak değerlendirilmektedir (Borgatti ve Foster, 2003). Örgütsel davranışlardaki farklılıklar ağ yapısı özelliklerine bağlı açıklanırken, ağ düzeneği teorisi ve kurumsal yaklaşımlar beraber kullanılmaktadır. Çünkü ağ teorisinin birçok kavramı, kurumsal teorisinin baskın bakış açısıyla örtüşmektedir (Kraatz ve Zajac, 1996; Westphal, Gulati ve Shortell, 1997; Rulke ve Galaskiewicz, 2000; Lounsbury, 2001).

Bu araştırmada, Kraatz ve Zajac (1996) ve Westphal vd.’ne (1997) benzer bir bakış açısıyla, örgütsel yapı, süreç ve uygulamalarındaki eşbiçimlilik (çeşitlilik) örgütsel ağ düzeneği yapısının temel nitelikleri çerçevesinde, daha dışsal nedenlerle değerlendirilmiştir. Sosyal ağ düzeneği ilişkilerinin örgütsel alandaki eşbiçimliliğe etkisinin araştırıldığı çalışmaların çoğunda ağ ilişkileri ya bir bütün olarak değerlendirilmiş ya da ağın temel niteliklerinden birkaçı değerlendirilmeye alınmıştır. Örneğin, Westphal vd. (1997) sosyal ağ düzeneklerinin Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) zaman içindeki benimsenmesine etkisini incelerken, ağ düzeneği bağlarını bir bütün olarak değerlendirmiştir. Yine Rulke ve Galaskiewicz (2000), ağ düzeneği yapısal özelliklerinin bilginin çeşidi bağlamında grup performansına etkisini araştırırken, örgütlerin merkezi pozisyonda olmalarına dayalı bağlarını incelemektedirler. Bu çalışma, örgütsel alandaki eşbiçimlilik ve değişimi ağ yapısı özelliklerinin etkisini incelerken farklı ağ niteliklerini de araştırmaya dâhil etmektedir.

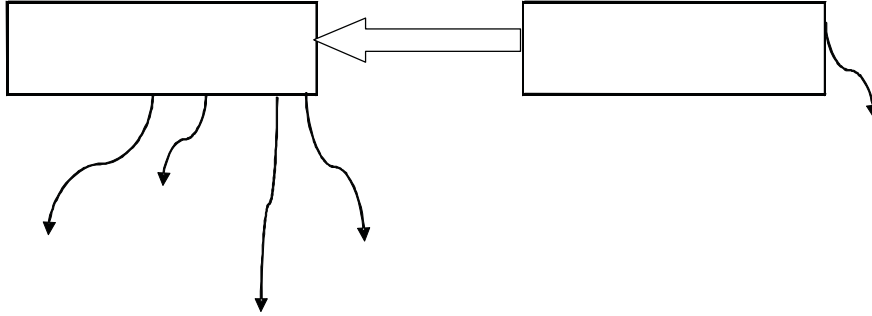
Örgütsel alanda rekabetçi ve kurumsal baskılar sebebi ile etkileşen, birbirlerinin yapılarını davranışlarını, stratejilerini, kültürlerini kopya eden örgütlerden bazıları diğerlerine göre örgütsel alanı etkileme açısından daha baskın rollere mi sahiptirler? Bu alanda, örgütsel gücün, saygınlığın, çıkarların, sosyal sermayenin, örgüt ağlarının ve bu ağlarda örgütler arası ilişkilerin örgütsel değişime katkısı ne olabilir? Bu araştırma, bu sorulara cevap bulmaya çalışırken, bir yandan kurumsal teori benimsemekte, diğer yandan da örgütler arası ilişkilerin özel karakterlerini ölçmek için ağ kuramından da yararlanmaktadır. Örgütsel formların nasıl ortaya çıktığı, hangilerinin hayatta kaldığı ve yayıldığı ve bunlara nelerin etki ettiğini (Palmer ve Biggart, 2002) anlamada bir bütün içinde değerlendirilen ağ kuramı ve kurumsal değişim yaklaşımları araştırmanın teorik temellerini oluşturmaktadır. Bu çalışma, büyüklük açısından ve sektörel açıdan farklı olmalarına rağmen aynı coğrafi alanı paylaşan bir grup örgütün arasındaki ağ şebekelerde merkez-kenar konumunda bulunan örgütlerin çeşitli yapıları, süreçleri ve uygulamaları benimseme açısından eşbiçimlilik düzeyine etkisini araştırmaktadır.

Kapasite artırımı

Profesyonel istihdam oranı

Diğer ağ düzenegi ve kurumsal değişim çalışmalarından farklı (Westphal ve diğerleri, 1997; Rulke ve Galaskiewicz, 2000; Lounsbury, 2001) olarak bu çalışma hem yerel düzeyde hem de farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada sosyal faktörler ve kurumsal değişim arasındaki ilişkide aktör bağlantıları temel etmen olarak ele alınmıştır. Bu bağların niteliğinin, güçlü-zayıf olmasının, yapısal boşlukları doldurmasının, merkez pozisyonlara bağlı olmalarının ya da politik ve örgütsel güçten kaynaklanmalarının örgütsel alan davranışlarını etkilediği düşünülmektedir (Şekil 1). Araştırma, ağ teorisi ve kurumsal yaklaşımların beraber değerlendirildiği örgütsel alan çalışmalarına hem görece daha fazla bağlamsal faktörler sunması hem de alandaki benzerliği daha ayrıntılı incelemesi anlamında katkı sağlamaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Ağ Düzenegi Niteliklerinden Merkez-kenar Konumda Bulunmanın Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Alan Davranış Boyutları Bakış Açısı Altında Etkisi



1.1. Örgütlerin Merkez ve Kenar Pozisyonlarından Doğan Bağlar

Örgütsel ağ düzeneginde aktörün merkezi konumu onun yakın ilişkileri ile değerlendirilmektedir. Sosyal ağ düzeneginde aktör diğerlerine nazaran daha fazla bağlantıya sahipse, bu o aktörün avantajlı pozisyonda olduğunu göstermektedir. Fazla sayıda bağa sahip olan aktör ihtiyaçlarını karşılamakta alternatiflere sahiptir ve bu bağlamda diğer örgütlere bağımlılığı azalmaktadır. Brass (1984) ağ örgütlerde merkezi pozisyonda bulunmanın, kritik kaynaklara ulaşma ve elde etme bağlamında önemli olduğunu belirtmektedir. Diğer örgütlere nazaran daha merkezi konumda bulunan aktörler, bilgi alışverişini görece daha rahat yapmaktadır (Hanneman, 2001). DiMaggio ve Powell (1983), örgüt kaynakları arasındaki merkezileşmenin artmasıyla örgütün bağımlı olduğu kaynaklara olan eşbiçimli değişimin (çeşitliliğin) de arttığına dikkat çekmektedir. Örgütsel alanın kaynaklara olan bağımlılığına dikkat çeken DiMaggio ve Powell (1983) bu bağımlılığın artması ile eşbiçimliliğin artacağını savunmaktadır. Örgütsel ağ düzeneginde daha az bağımlılığı olan merkez konumdaki aktörler diğerlerine (kenardakilere) nazaran alanda farklılık oluşturabilirler. Granovetter (1973) bireylerin yenilikleri uygularken diğerlerinin tercihlerine dikkat ettiğine ve onlardan teklif aldığına değinmektedir. Bu tercihlerin bir kısmının merkez, bir kısmının da kenar olarak adlandırıldığını ifade etmektedir. Sosyal ağ düzenegindeki merkezilik derecesinin örgütsel alandaki eşbiçimliliğe etkisini, yayılan bilginin genel ya da uzmanlık gerektiren bilgi olması ile sınırlandıran Rulke ve Galaskiewicz (2000) bu derecenin düşük olduğu grupta görece daha yoğun bağların bulunduğunu savunmaktadır. Bu gruptaki iş ilişkileri, ağdaki diğer örgütlerle beraber bilginin akışının kolaylaşmasına neden olmaktadır. Özel bilginin, bu sosyal ağ düzeneklerinde düzgün dağılımı da grup performansını etkilemektedir. Merkezi ağ düzeneklerindeki bağların birkaç kişi etrafında yoğunlaşmasının ise özellikle uzmanlık gerektiren bilginin yayılımında sorunlar oluşturmaktadır. Merkezilik derecesi yüksek sosyal ağ düzeneklerinde, aktörler eksik bilgilerini tamamlama ve karar alma mekanizmalarında özel bilgiyi elde edecek zemin bulamamakta, bu anlamda ağda merkez ve kenar konumunda bulunan aktörler arasında farklılıklar oluşmaktadır. Krackhardt ve Hansen (1993) merkezde bulunan aktörlerin fikirlerini kenardakilere yaymakta problem yaşadığını belirtmekte, kenarda bulunan aktörlerin ise yeterli zemin oluşturamadığını, merkezle yakın ilişkiler kuramadığını savunmaktadırlar.

Sosyal ağ düzeneklerinde merkezdeki aktörler, kenardaki aktörlerin fazlaca iletişimde bulunduğu aktörlerle iletişim kuruyorsa, bu onların da merkezi konumda yer aldığını göstermektedir (Burt, 2004). Bu anlamda diğer aktörün iletişimi arttıkça odak aktörün merkezilik derecesi de güçlenecektir. Ağ düzeneklerinde merkezi ve kenar konumda bulunan örgütlerin birbiri ile ilişkisi değerlendirildiğinde, ağdaki zayıf ilişkiler ve yapısal boşluklar da önem kazanmaktadır. Kenardaki aktörler, yapısal avantajları

ile boşlukları doldururken fikirlerini açıklama ve iş arkadaşları ile bunları paylaşmada merkezdekilere göre daha fazla yatkınlığa sahip olmaktadır, çünkü kenardakilerin merkezdekilerle irtibata geçecek yeni fikirleri vardır ve bunları üretmede devamlılık göstermektedirler (Burt, 2004). Bu bilgi ve örgütsel pratik fikirlerindeki farklılıklar alanın çeşitlenmesinde önem kazanmaktadır.

Hipotez: Örgütsel alanın daha merkezinde yer alan örgütler, alandaki diğer örgütlere daha az benzemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Analiz Düzeyi

Farklı sektörlerden gelen, aynı topluluk içinde yer alan örgüt yapı, süreç ve uygulamalarının örgütler arası alanda (*interorganizational field*) araştırılacağı bu çalışmada analiz düzeyimiz, sosyo-kültürel sistemler olarak kabul edilen örgütlerdir. Bu çalışma aynı zamanda, örgütsel ağ düzeneğindeki örgütler arası birincil ve ikincil ilişkilere dayalı örgütsel yapılar, süreçler ve uygulamalarda meydana gelen benzeşmeyi anlamak adına yapılmaktadır. Bu bağlamda, Astley ve Van de Ven'in (1983) dışsal çevrenin ekonomik etmenlerle yönlendirilen örgütlerin basit bir toplamı olarak mı görülmeli, yoksa kendi aralarındaki politik dinamiklerle yönlendirilen bütünsel örgüt toplulukları olarak mı görülmeli sorusu araştırmanın sorunsalı ile örtüşmektedir.

2.2. Araştırmanın Tasarımı, Alanı ve Örneklem Yöntemi

Aynı topluluk içinde, farklı sektörlerde çalışan orta-küçük örgütler arası etkileşim sonucunda oluşan eşbiçimliliğin araştırılacağı bu çalışmada bağımlı değişken olarak örgütsel eşbiçimlilik; bağımsız değişken olarak merkez-kenar konumunda bulunan örgüt bağları seçilmiştir. Farklı sektörlerden gelen, aynı topluluk içinde yer alan örgüt yapı, süreç ve uygulamalarının örgütler arası alanda (*interorganizational field*) araştırılacağı bu çalışmada analiz düzeyi, sosyo-kültürel sistemler olarak kabul edilen örgütlerdir. Analiz yöntemi olarak nicel yöntemler, bağımlı değişken olarak örgütsel eşbiçimlilik seçilmiştir. Sosyal faktörler ve kurumsal değişim arasındaki ilişkiyi anlamada aktör bağlantıları temel etmen olarak ele alınmıştır. Örgütsel alanda eşbiçimlilik, Westphal vd.'nin (1997), "uyumlama-uyma" ölçeğinde uyma eğilimi ve Özen (2000) Toplam Kalite Yöntemini normatif/ ussal biçimde benimseme biçimi izlenerek yeniden adlandırılmıştır. Yerel tabanda faaliyet gösteren örgütlerin en çok benimsedikleri uygulamalar örgütsel davranış boyutları olarak kabul edilmiş ve alandaki eşbiçimliliği ölçmede kullanılmıştır. Bilişim teknolojilerine yatırım, kapasite artırımı, profesyonel yönetici istihdam oranları ve izlenim oluşturma teknikleri verileri örgütsel alan davranış biçimleri olarak belirlenmiştir.

Merkez-kenar konumlarında bulunan örgütlerin alandaki eşbiçimliliğe etkisinin araştırıldığı bu çalışmada bağımsız değişkenler merkez-kenar konumunda bulunmadan kaynaklanan örgüt bağlarıdır. Bu etki ağdaki bağların niteliğinin, güçlü-zayıf olmasının, iç ve dış yapısal boşlukları doldurmalarının ya da politik ve örgütsel güçten kaynaklanan etkilerinden arındırılarak (beraber değerlendirilerek) bulunmuştur. Araştırmanın hipotezine paralel model oluşturulurken, araştırmanın kapsamında veri topladığımız firmaların ve bu firmalarla ilgili bilgi veren yöneticilerin demografik özelliklerinin etkisi de kontrol altına alınmıştır. Kontrol değişkenler olarak ifade edilen bu değişkenlerin tamamı ya da bir kısmı modele ilave edilerek modelin anlamlılığına katkı sağlanmıştır.

Bu çalışmanın araştırma alanı, Çankırı ilinde imalat ve hizmet sektörü ile ön plana çıkan örgütler ve bu örgütlerin ilişkide bulundukları Çankırı Ticaret ve Sanayi Odası, Çankırı Ticaret Borsası ve Çankırı ilindeki diğer kurumlardır. Toplanan veriler, çoğu aynı zamanda firma sahibi de olan 39 yönetici ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilmiştir. Mülakatlar için üç temel bölümden oluşan 76 soruluk bir görüşme formu düzenlenmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular genel olarak özgün sorulardır ve temel olarak mülakat yapılan firma ve etkileşim içinde bulunduğu firmalarla olan ilişki yapısını anlamaya yöneliktir. Analiz birimi olarak ele aldığımız örgütler ve bunların örgütler arası ilişkileri ile karşılıklı etkileşimi nicel bir çalışma olan tekli değişim genel doğrusal modelleri (*univariate general linear models*) ile ifade edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak daha çok özel nüfus - küçük alt grup aktörlerin geniş sayıdakilerle karıştığı ağ düzeneklerinin- izlenip yakalanmasında kullanılan kartopu metodu seçilmiştir. Belirlenen pilot firma ve onun ilişkileri doğrultusunda ağ düzeneği oluşturulmuştur. Belirlenen pilot firmayla yapılan mülakatlar sonucunda, bu firmanın ilişkide bulunduğu ticari üç firma ile ahablık/ dostluk içinde bulunduğu üç firma ismi alınmıştır. Daha sonra bu altı firmaya gidilerek, aynı yöntemle altı firma ismi alınmıştır. Bu isimlerden daha önce mülakat yapılmayan firma yöneticisi kalmış ise bunlara gidilerek mülakatlar devam etmiştir. Bu yöntem, ağ düzeneğine yeni bir firma eklenmediği zaman sona ermiştir. Kartopu metodu ile yapılan mülakatlar sonucu 39 aktörün ağ düzeneğinde yer aldığı

bulunmuştur. Bağlanmış-sınırlanmış örgüt ağ düzeneğinde öz-bildirim soruları (*self-reporting questionnaires*) çok yaygın kullanılmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994:334–342). Bu çalışmada da mülakat yapılırken öz-bildirim sorularından faydalanılmıştır. Aktörler arasındaki ilişki, analizin seviyesinde önemli olduğu için veri toplamada ilişkilerin işlev içeriği ve ilişkilerin özelliği önem kazanmıştır. Bu bağlamda, mülakatlarda ağ ilişkilerinin sıklığı, gücü, firmaların gerek ağ içi gerekse ağ dışı yapısal boşlukları doldurma özellikleri, ortaklaşa kurumlarda yer alma şekilleri, ağ düzeneğindeki güçleri ile merkezde mi kenarda mı yer aldıklarına dair veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler tüm ağ düzeneği temel alınarak incelenmiş, örgütsel alanın eşbiçimli mi yoksa çeşitli bir alan mı olduğu konusunda bilgi sahibi olunmaya çalışılmıştır. Örgüt ağ düzeneği yaklaşımı bireylerin kurum çıktılarını nasıl etkilediklerini ve büyük yapılardan bireylerin nasıl etkilendiklerini göstermekte, bu bağlamda mikro-makro bağlantısını kurmaktadır (Kilduff ve Tsai, 2003: 23; Huber, 1991).

3. SONUÇLAR ve TARTIŞMA

Ağ niteliklerinin, örgütsel alandaki eşbiçimlilik ve değişimle ilişkisi, dört farklı örgütsel alan davranışına altı farklı ağ düzeneği niteliğinin etkisi bağlamında ifade edilmektedir. Örgütsel alan davranışlarındaki eşbiçimlilik ve çeşitlilik bağlamındaki farklılıklar, sosyal ağ düzeneğindeki örgütlerin merkez-kenar konumda bulunmaları ile açıklanırken ağdaki örgütlerin diğer özellikleri (bağların gücü-kuvveti, iç ve dış yapısal boşluk bağları, örgütsel ve politik güç bağları) ile beraber değerlendirilmiştir. Sosyal ağ yapısının örgütsel alana etkisi araştırılırken, ağ düzeneği niteliklerinin sadece biri üzerinden analizler yapmak alandaki eşbiçimliliği anlamada değişik sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir. Bunun temel nedenlerinden biri, örgütsel ağ düzeneğinde bulunan örgütlerin aynı anda birkaç avantajlı pozisyonda yer alabileceğidir (Kilduff, Tsai, 2003: 28 -32). Bir diğeri ise örgütsel ağ düzeneğindeki bağ özelliklerinin birbiri ile ilişkili olduğudur (Brass, 1984). Bu noktada ağ düzeneği ve kurumsal yaklaşım analizlerinde, örgütlerin sosyal ağdaki birçok avantajlı pozisyonunun beraber değerlendirilmesinde fayda vardır. Bu araştırma kurumsal alandaki çeşitliliğe sosyal faaliyetlerin etkili olduğunu belirten ancak bu çeşitlilik işlevinin sosyal faaliyetler tarafından yürütülmediğini (Lounsbury, 2001) savunan varsayımın aksine, bu işlevin gerçekleşmesinde hangi ağ düzeneği niteliklerinin daha etkili olduğuna dair bilgiler vererek farklılık oluşturmaktadır. Rulke ve Galaskiewicz (2000), ağ yapısı özelliklerinden merkeziliğin grup performansına etkisini araştırırken bilginin çeşidine dikkat çekmektedir. Bu çalışmada, hem ağ yapısı nitelikleri ayrıntılı olarak incelenmiş hem de genel ve özel uzmanlık gerektiren bilgi çeşidi ayrımı yapmaksızın ağ niteliklerinin örgütsel alana etkisini araştırarak Rulke ve Galaskiewicz (2000)'in çalışması genişletilmiştir.

Örgütsel alanda eşbiçimlilik söz konusu olduğunda, ağ düzeneğindeki yerleşik ilişkilerle merkezi konumda bulunan örgütlerin daha az benzediği bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar araştırmada varsayılan hipotezi desteklemektedir. Kurumsal alandaki heterojenlik ve uyumsuzluk söz konusu olduğunda bu sosyal değişimi izah etmede, sosyal aktivitelerin ve hareketlerin etkisi (Strang ve Soule, 1998; Moore, 1999) ön plana çıkarken, bu çeşitliliğin benimsenmesinde görev politik ve örgütsel anlamda güçlü görülen örgütlere düşmektedir. Bir başka ifade ile örgütsel alanda güçlü görülen örgütler, alandaki çeşitliliği başlatarak diğer üyeler için meşru hale getirmektedir. Merkez konumda bulunan örgütlerin fikirlerini diğerlerine yaymakta zorlandığını belirten Krackhardt ve Hansen (1993) aynı zamanda ağ düzeneğinde kenarda bulunan örgütlerin diğerleri ile yakın ilişkisine dikkat çekmektedir. Merkezdekilerin bu bağlamda kenardakilerden farklı olduğunu savunan Krackhardt ve Hansen (1993), bu araştırmadaki sonuçlara paralel varsayımlar oluşturmuştur. Başka bir ifade ile örgütsel alanda daha saygın görülen ya da popüler örgütler alandaki çeşitliliğe katkı sağlamaktadır.

Bu araştırma, örgütsel pratik ve uygulamalardaki eşbiçimliliği ve değişimi dışsal nedenlerle (Kraatz ve Zajac, 1996; Westphal ve diğerleri, 1997) ifade etmektedir. Ancak diğer ağ düzeneği ve kurumsal değişim çalışmalarından farklı (Westphal ve diğerleri, 1997; Rulke ve Galaskiewicz, 2000; Lounsbury, 2001) olarak bu çalışma hem yerel tabanda hem de farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılmıştır. Lounsbury (2001) kurumsal alandaki çeşitliliğe sosyal faaliyetlerin etki ettiğini ancak bu faaliyetlerin alandaki çeşitlilik işlevini yürütmediğini savunmaktadır. Bu araştırma örgütsel alandaki eşbiçimliliğin hangi ağ düzeneği niteliği ile alakalı olduğunu belirlemeye çalışırken, çeşitlilik işlevinin hangi örgütler tarafından yürütüldüğüne de cevap vermiştir. Çeşitlilik işlevinin yürütülmesinde sosyal ağ düzeneği temel niteliklerinden hangisinin etkili olduğunun yanı sıra ağda örgütlerin çoklu pozisyonlarının bu işleve etkileri de bulunmuştur. Birçok ağ düzeneği ve kurumsal değişim çalışmaları; ya ağ düzeneği yapısının özelliklerinin değişime etkisini genellemiş (Westphal ve diğerleri, 1997) ya da bir ağ yapısı niteliğinin alandaki değişimle etkisini araştırmıştır. Bu çalışma, altı

farklı ağ düzeneği yapı niteliğinin alandaki farklılıklara etkisini bularak daha önce yapılan araştırmaların alanını genişletmektedir

Granovetter (1995), örgütsel ağ düzeneğinde aktörlerin ve grupların sosyal ilişkiler içerisinde yerleşik olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda sosyal ağ düzeneğinde aktörlerin yerleşik ilişkileriyle şekillenen bağlarının özelliklerinin birbirleriyle ilişkisinin olması kaçınılmazdır. Aktörlerin sosyal ağdaki güçlü-kuvvetli bağları, arabuluculuk özellikleri ve merkezi konumları arasındaki aynı yöndeki ilişki (Brass, 1984), bu çalışmada örgüt içi arabuluculuk konumu ile bağlantıların gücü, merkezi konum ve örgütsel güçten kaynaklanan konumlar arasında bulunmuştur. Granovetter (1973), ağ yapısının yoğunluğunda yerleşik ağı kaplayan bağlar olarak nitelendirdiği güçlü bağların aktörün tüm doğrudan ve dolaylı bağlarını kapsadığını kabul etmektedir. Sosyal ağ düzeneğindeki aktörün ilişki boyutu olarak kabul edilen merkezilik (Granovetter, 1973) ise tüm doğrudan ve dolaylı bağların aktöre en kısa mesafede-en yakın olanlarını kapsamaktadır. Bu noktada, aktörün merkezi konumuna bağlı bağlantıları ile güçlü bağları arasında bir ilişki söz konusudur. Özellikle ağda merkezi konumda bulunan örgütlerin, aynı zamanda güçlü örgütler olarak da algılandığı görülmektedir (Burkhardt ve Brass, 1990; 1993; Burt, 1992; Krackhardt, 1990). Ancak bu çalışmada sosyal ağ düzeneğinde daha fazla merkezi konumda bulunmanın, örgüt içi arabuluculuk görevi, örgütsel güç ve politik güç ile ilişkisi anlamlı bulunurken, merkezi konum ve güçlü-kuvvetli bağlara sahip olma arasındaki ilişki ortaya çıkarılmamıştır. Örgütsel ağ düzeneğinde merkeziliği güçle ilişkilendiren çalışmalara (Burkhardt ve Brass, 1990; 1993; Burt, 1992; Krackhardt; 1990) benzer nitelikteki bu sonuçlar örgüt içi yapısal boşlukları doldurmanın güç ve merkezi konumla ilişkisini ön plana çıkartmaktadır. Merkezilik derecesi görece yüksek olan örgütler, daha çok örgüte ulaşabildiği için birbirleri ile bağlantısı olmayan diğer aktörler arasında arabuluculuk yapabilmektedir (Brass, 2002). Merkezileşmedeki bu aracılık onların yapısal boşlukları doldurmasına imkân vermektedir (Burt, 1992: 121-125).

Bu araştırmada, örgütsel ağ düzeneği yapı ve süreçlerinin alandaki farklılıklara etkisi açıklanırken örgütler arası ilişkiler sadece ağdaki pozitif ilişkilerle değerlendirilmiştir. Gulati ve Daldin (2002), bazı ağ bağlarının örgüte avantaj ve fayda sağladığını, bu bağlamda performansını artırdığını belirtirken bazı bağların örgütlerin kapasitesini kullanmasını engellediğini ve performansını etkilediğini belirtmektedir. Özellikle ağ düzeneği dışındaki bağların ağ içindeki bağlarla ilişkisine dikkat çeken Westphal ve Gulati (1999), bazı ağ bağlarının örgütü negatif yönde etkilediğinden bahsetmektedir. Gelecek araştırmalar örgütsel alandaki farklılıkları araştırırken, firmaların negatif ilişkilerini de değerlendirerek bu ilişkilerin alanda farklılık oluşturup oluşturmayacağını araştırmak için yapılabilecektir.

Bu çalışma, sosyal ağ düzeneği özelliklerinden merkez-kenar konumda bulunmanın örgütsel alandaki eşbiçimlilikle ilişkisini yerel tabanda araştırmıştır. Aynı coğrafi alanı paylaşan bir grup örgüt arasındaki ağ düzeneği yapısının, çeşitli yapıları, süreçleri ve uygulamaları benimseme açısından eşbiçimlilik düzeyine etkisi ileriki çalışmalarda kent düzeyine taşınabilecektir. Kent düzeyinde yapılan araştırma sonuçları ile yerel düzeydeki bu araştırma sonuçlarının karşılaştırılması da gelecek çalışmalara ışık tutacaktır.

Örgütsel alandaki eşbiçimliliğe ağ düzeneğindeki merkez-kenar konumda bulunmanın etkisi araştırılırken, ağ düzeneği bağlarının nasıl ortaya çıktığı ve aktöre sağladığı faydalar belirlenmiştir (Raider ve Krackhardt, 2002). Ancak bu bağların yapıyla ilişkisi ifade edilirken, örgüt performans ve davranış etkisine fazla değinilmemiştir (Gulati, Daldin ve Wang, 2002). Bu çalışma ağ düzeneği bağlarının, alan davranışlarına etkisini belirlemede fikir vermekte, ancak örgüt derecesindeki etkilerine değinmemektedir. İleri çalışmalar ağ yapısının alan davranışlarına etkisini örgütsel performans ve davranışları bağlamında araştırmak için yapılabilecektir.

KAYNAKLAR

- Astley, W. G., ve Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Borgatti, S.P., ve Foster, P.B. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review And Typology. *Journal of Management*, 29(6):123-148.
- Brass, D. J. (1984). Being in The Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29:518-539.

- Brass, D. J. (2002). Intraorganizational Power and Dependence. İçinde Joel A. C. Baum (Editörler), *The Blackwell Companion to Organizations* (ss.138-157). Oxford: Blackwell.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2):349-399.
- Burkhardt, M. E., ve Brass, D. J. (1990). Changing Patterns or Patterns of Change: The Effect of a Change in Technology on Social Network Structure and Power. *Administrative Science Quarterly*, 35:104-127.
- Burkhardt, M. E., ve Brass, D. J. (1993). Potential Power and Power Use: an Investigation of Structure And Behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 441-470.
- Burns, T., ve Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- DiMaggio, P. J., ve Powell W. W. (1983). Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DiMaggio, P. J., ve Powell W. W. (1991). Introduction. İçinde Powell, W.W., ve P.J. DiMaggio (Editörler) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: (ss. 1-41). Chicago: University of Chicago Press.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1995). Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. *Industrial and Corporate Change*, 4(1): 93-130.
- Gulati, R. Ve Daldin, D. (2002). Firm Capabilities, Network Characteristics, And Firm Performance, Çalışma Makalesi, Kellogg Graduate School of Management. İçinde Gulati, R., Daldin, D. A., ve Wang, L. 2002. Organizational Networks. Joel A. C. Baum (Editörler), *The Blackwell Companion to Organizations*: (ss. 281-303). Oxford: Blackwell.
- Gulati, R., Daldin, D. A. Ve Wang, L. (2002). Organizational Networks. İçinde Joel A. C. Baum (Editörler), *The Blackwell Companion to Organization*: (ss. 281- 303). Oxford: Blackwell.
- Hanneman, R. A. (2001). *Introduction to Social Network Methods*. CA: University of California, Riverside. 10 Nisan 2007. < <http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/> >.
- Huber, J. 1991. *Macro-Micro Linkages in Sociology*. Newbury Park, Ca: Sage.
- Hung, S., ve Whittington, R. (1997). Strategies And Institutions: A Pluralistic Account of Strategies in the Taiwanese Computer Industry. *Organization Studies*: 18 (4), 551-575.
- Kilduff, M. ve Tsai, W. (2003). *Social Networks And Organizations*. London, UK: Sage Publications.
- Kraatz, M. S., ve E. J. Zajac (1996). Causes And Consequences of Illegitimate Organizational Change. *American Sociological Review*, 61: 812-836.
- Lawrence, P. R., ve Lorsch, J. W. (1967). *Organization And Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lane, C. (1992). European Business Systems: Britain And Germany Compared. İçinde R. D. Whitley (Editörler), *European business systems*: (ss. 64-97). London, UK: Sage Publications.
- Lounsbury, M. (2001). Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46: 29-56.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing The Political Landscape: Structure, Cognition, And Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35: 342-369.
- Krackhardt, D., ve Hansen, J. (1993). Informal Networks: The Company Behind The Chart. *Harvard Business Review*, 4: 104-111.
- Meyer, J. W., ve Rowan B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

- Moore, K. (1999). Political Protest And Institutional Change: The Anti Viet-Nam War Movement And American Science. İçinde M. Giugni, D. McAdam, and C. Tilly (Editörler), *How Social Movements Matter*. (ss. 97-118). Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Özen, S. (2000). Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*: 303- 319, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi: Nevşehir.
- Palmer, D. A., ve Biggart, N. W. (2002). Organizational Institutions. İçinde Joel A. C. Baum (Editörler), *The Blackwell Companion to Organizations*: (ss. 259-280). Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J., ve Salancik, S. R. 1978. *The External Control of Organizations*. Harper ve Row, Ch. 1-3.
- Raider, H. ve Krackhardt, D. J. (2002). Intraorganizational Institutions. İçinde Joel A. C. Baum (Editörler), *The Blackwell Companion to Organizations*: (ss.58- 74). Oxford: Blackwell.
- Roethlisberger, F. J., ve Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press)
- Rulke, D. L., ve Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of Knowledge, Group Network Structure, and Group Performance. *Management Science*: 46(5), 612- 625.
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strang, D., ve Sine, W. D. (2002). Interorganizational Institutions. İçinde Joel A. C. Baum (Editörler) *The Blackwell Companion to Organizations*. (ss. 497-519). Oxford: Blackwell.
- Strang, D., ve Soule, S. A. (1998). Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills. *Annual Review of Sociology*, 24: 265-290. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Wasserman, S. ve Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Westphal, J. D., ve Gulati, R. (1999). Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-Board Relations And The Content of Interlocks on The Formation of Joint Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44: 473-506.
- Westphal, J.D., Gulati, R. ve Shortell S.M. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of Total Quality Management Adoption. *Administrative Sciences Quarterly*, 42(366): 394.
- Zucker, L (1991). Postscript: Micro Foundations of Institutional Thought (The Role of Institutionalization in Cultural Persistence makalesine ek). İçinde W.W Powell, ve P.J. DiMaggio (Editörler), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

PAYLAŞILAN VİZYON VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ORTAMININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİNE ETKİLERİ: BİR ARAŞTIRMA

Mine AFACAN FINDIKLI

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yön. ve Org. Doktora Programı
m.afacanfindikli@gmail.com

Recep İbrahim PINAR

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı
ipinar@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada paylaşılan vizyon, örgütsel öğrenme ortamı ve örgütsel öğrenme engelleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan teorik inceleme sonucunda örgütsel öğrenme ortamının üç boyut altında incelendiği tespit edilmiştir. Bir deniz taşımacılığı şirketinde yapılan bir pilot araştırma sonucunda destekleyici öğrenme çevresinin örgütsel öğrenme engelleri düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Paylaşılan vizyon, öğrenmeyi destekleyici liderlik ve öğrenme süreçlerinin öğrenme engelleri düzeyi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Paylaşılan Vizyon, Örgütsel Öğrenme Çevresi, Liderlik.

1.GİRİŞ

Günümüzde çevrede yaşanan değişimlerle birlikte, şirketler ortalamanın üzerinde gelir elde ederek kar elde etme, çevreyle uyum içerisinde hareket etme ve rekabet avantajı sağlayacak yeniliklere ihtiyaç duymaktadırlar. Yeniliklerin ortaya çıkarılması ve çevreyle uyumun gerçekleştirilebilmesinde ise bilginin en önemli üretim faktörü, öğrenmenin ise en geçerli rekabet aracı haline geldiği görülmektedir. Rakiplerine oranla daha hızlı öğrenebilen organizasyonların daha başarılı ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede daha avantajlı olduğu belirtilmektedir (Senge,1993; Ulrich, Von Glinow ve Jick,1993; De Geus,1998). Hedeflenen rekabetçi avantajı yakalamak ve sürekliliğini koruyabilmek için sadece bireysel düzeyde öğrenmenin yeterli olmadığı, tüm bireylerin katılımıyla birlikte yaratılan sinerjiyle, örgütsel düzeyde öğrenmenin gerekliliği anlaşılmaktadır. Bu yüzden işletmelerde öğrenme ve örgütsel öğrenme teorilerinin önem kazandığı görülmektedir (Dixon, 1992; Allee, 1997; Robey ve diğerleri, 2000).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesinde paylaşılan vizyonun örgütün öğrenmesine rehberlik ettiği ve vizyona odaklanmış çalışanların tüm enerjilerini hedefler doğrultusunda kullanmalarına yardımcı olduğu (Senge,1993; Hodge ve Gales,1998; Maani ve Benton,1999) belirtilmektedir. Bunun yanında, organizasyon çalışanlarının öğrenmelerini destekleyen faktörlerin başında örgüt çevresi ve liderliğin geldiği ifade edilmektedir (Garvin ve diğerleri, 2008). Bu bağlamda, iyi düzenlenmiş örgütsel öğrenme ortamının ve paylaşılan vizyonun örgütsel öğrenme engelleri düzeyini azaltıcı yönde etkilerinin olabileceği söylenebilir. Çalışmanın amacı, paylaşılan vizyon ve örgütsel öğrenme ortamının örgütsel öğrenme engelleri düzeyi üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bu kapsamda, çalışmanın ilk aşamasında paylaşılan vizyon örgütsel öğrenme ortamı ve örgütsel öğrenme engelleri konuları teorik olarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise, bir deniz taşımacılığı şirketinde paylaşılan vizyon ve örgütsel öğrenme ortamının örgütsel öğrenme engelleri düzeyi üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel düzeyde öğrenme, bireyler ve takımlar tarafından gerçekleştirilen öğrenmenin örgüte yerleştirilmesi süreci olarak tanımlanmakta ve bu sürecin sonunda sistemlerin, yapıların, prosedürlerin ve stratejilerin oluşturulduğu belirtilmektedir (Crossan ve diğerleri, 1999). Örgütsel öğrenme; sorumluluğu bireylere yükleyen, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektiren, sürekli değişimi esas alan bir süreçtir. Belirtilen bu süreçlerin yanısıra, örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve kalıcılığını sağlayan başka örgütsel faktörlerin de bulunduğu görülmektedir. Senge (1993),

bir örgütü öğrenen bir organizasyona dönüştürebilen beş temel disiplin olduğunu (sistem düşüncesi, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve paylaşılan vizyon) ortaya koymaktadır.

3. PAYLAŞILAN VİZYON

Paylaşılan vizyonun, geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsadığı ve öğrenmenin geliştirilmesi açısından örgütsel öğrenme ortamını yaratmakta yardımcı olduğu görülmektedir (Senge,1993). Hedefleri net olarak belirlenmiş, açıkça tanımlanmış, çalışanların ortak amaçlarını ve değerlerini içeren vizyonun, örgüte etkinliğe ulaşabilmek için gereken ivmeyi kazandırdığı belirtilmektedir (Fiol ve Lyles,1985). Ayrıca, paylaşılan vizyonun örgüt içerisindeki insan kaynaklarının doğru yönde kullanılmasında ve temel yeteneklerin gelişmesi süreçlerinde yardımcı olduğu, paylaşılan vizyonla örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Hodge ve diğerleri, 1998;Thomas, 1994; Senge, 1993).

4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ENGELLERİ

Örgütsel öğrenme engelleri çevreden gelen enformasyonu doğru içselleştirmedeki eksiklikler olarak özetlenebilir (March and Olsen, 1975). Bu eksiklikler organizasyonlarda öğrenmeyi engelleyen temel öğrenme yetersizlikleri olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonların temel öğrenme yetersizliklerinin altında yatan sebeplerin ise, öğrenmeyi gerçekleştirecek bir ortamın oluşturulmaması, organizasyonların tasarlanma ve yönetilme biçimleri, çalışanların iş tanımlarındaki yanlışlıklar/eksiklikler ve insanlara öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme biçimleri gibi faktörler olduğu söylenebilir. Belirtilen yetersizliklerden dolayı organizasyonların etkin biçimde öğrenebilmelerinin engellendiği ve organizasyonların giderek başarısızlığa sürüklenerek varlıklarının kısa sürede yok olduğu belirtilmektedir (Senge, 1993). Bu sebeple, organizasyonların, takım öğrenmesini ve vizyonunu negatif yönde etkileyen engelleri tanımlamayı, belirlemeyi ve elemeyi öğrenebilmeleri önemli görülmektedir (Hart, 1996). Aşağıda belirtilen faktörler, ilgili literatürde sıkça analiz edilmiş olan faktörlerdir.

Örgütsel Yapı ve Üst Yönetim: Örgütsel yapılar ve sistemler öğrenmeye yardım edebildikleri gibi bazı koşullarda örgütsel öğrenmeyi engelleyebilirler (Yener, 1997). Prosedürlerin, politikaların dolayısıyla bürokrasinin yoğunluğu öğrenmeyi zorlaştırmaktadır.

Zayıf Liderlik: Liderin en temel sorumluluklarından birisinin bireysel ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak olan örgüt kültürü ve iklimi oluşturmak olduğu düşünüldüğünde, geleneksel liderlik yaklaşımları örgütsel öğrenmedeki engellerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Yener, 1997).

Örgütsel Miyopluk: “Uzağı görememe-miyopluk” olarak da adlandırılan bu duruma, organizasyonların kısa vadeli davranış alışkanlıklarının sebep olduğu ileri sürülmektedir. Bu alışkanlık sebebiyle, ileriye dönük stratejiler geliştiremeyen organizasyonların uzun vadede adaptasyon kabiliyeti yoksunluğundan dolayı problem yaşayabilecekleri belirtilmektedir (Levinthal, 1993).

Batıl Öğrenme: Örgütte çevre arasındaki ilişkinin koptuğu durumlarda ortaya çıkan batıl öğrenme sürecinde; örgütler çevreyle olan etkileşimleri sonucu öğrenmeyi gerçekleştirmiş olsalar da, gerçek bir temele dayanmayan etkileşimin, hatalı ilişkilere ve aynı derecede hatalı kararlara neden olduğu anlaşılmaktadır (Levinthal ve March, 1993; March ve Olsen, 1975).

Savunmacı Rutinler: İnsanların tek taraflı kontrolü elde tutmak, kazanmayı azamileştirmek ve kaybetmeyi asgarileştirmek için onları acizlikten, riskten ve yetersiz görüntüsü vermekten koruyacak şekilde geliştirdikleri bu savunma stratejilerinin, organizasyonlardaki sorunların ciddiye alınmaması, çatışma ortamında doğru bir sebep-sonuç ilişkisinin kurulamaması gibi çarpık sonuçlar ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Sitkin, 1992).

Felç Olma Durumu: Örgütün çevredeki değişimler karşısında tepki vermedeki başarısızlığı olarak adlandırılan bu durumun (Eisenhardt, 1989) örgütte; içsel ve dışsal motivasyon eksikliğine sebep olduğu (Hedberg, 1981), birbirleriyle çelişen davranışlar, rol tanımlamaları ve hedeflerin varlığına yol açtığı (March ve Olsen, 1975), kararlarda işbirliğini ve çalışanların adanmışlığını engellediği ifade edilmektedir (Walsh, 1995).

Sosyal Savunma: Takım dinamikleri sebebiyle birbirlerine benzer çalışanların takımlar oluşturması ve grup içi normlar belirleyip, bunun devamını sağlamak için ortak bir sosyal savunma mekanizması geliştirmeleri durumudur.

Aşırı rekabet: Örgütsel öğrenmeye engel olarak görülen aşırı rekabetle “büyülenmiş” bir örgütte, çalışanların kendilerini ortak çalıştıkları insanlarla yarışırken bulduğu ve rekabet ile ortak çalışma arasındaki dengenin bozulduğu gözlemlenmektedir (Senge, 1993; Argyris, 1990).

5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın amacı, paylaşılan vizyon, destekleyici öğrenme çevresi, öğrenme süreçleri ve öğrenmeyi destekleyen liderlik anlayışının örgütsel öğrenme engelleri üzerindeki etkilerini incelemektir.

Paylaşılan vizyon, öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağladığından örgütsel öğrenme için önem taşır. Ancak vizyon, işletme yöneticilerinin organizasyona empoze ettiği kendi fikirleri yerine, çalışanların kendi düşünceleriyle örtüşmelidir. Vizyonun örgütsel öğrenme ile pozitif yönde ilişkili olduğu düşünüldüğünde (Hodge ve diğerleri, 1998, Thomas, 1994; Senge, 1993) örgütsel öğrenme engellerini azaltıcı yönde etkileri olabileceği düşünülmektedir. Bu durumda ilk hipotez oluşmaktadır.

H1: Paylaşılan vizyon ile örgütsel öğrenme engelleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Liderin temel rollerinden birinin, katılımcı bir çevrede paylaşılan vizyonu yaratmak ve bunu çalışanların benimsemelerini sağlamak olduğu bilinmekte ve böylelikle öğrenme kültürü oluşturulabilmektedir (Hurley ve Hult, 1998). Öğrenmeyi destekleyen liderlik stilleriyle örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde ilişkinin varlığını belirten çalışmalar dikkate alındığında (Murrell and Walsh 1993; Crossan ve Vera, 2004) ikinci hipotez şekillenmektedir.

H2: Öğrenmeyi destekleyen liderlik ile örgütsel öğrenme engelleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Aynı zamanda organizasyonların, öğrenme süreçlerinde elde ettikleri döngü hızıyla, kendilerini ve çevrelerini sürekli olarak yenileme özelliğine sahip oldukları anlaşılmaktadır (Yazıcı, 2001). O halde, öğrenme süreçleriyle örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Bu durumda, öğrenme süreçlerinin bilgiyi elde edip, biriktirip, analiz edebilecek şekilde sürdürülmesinin örgütsel öğrenme engellerini azaltıcı yönde etkisi olacağı düşünülmektedir.

H3: Öğrenme süreçleri ile örgütsel öğrenme engelleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Öğrenen organizasyon yapısı öğrenme ihtiyacı üzerine kuruludur (Yazıcı, 2001). Bu öğrenme ihtiyacından yola çıkarak örgütün yapısının da çalışanların öğrenmesini destekleyen, güvende hissetmelerini sağlayan ve ihtiyaçları olan tüm kaynakları kullanıma sunan bir çevreyi oluşturması önemlidir. Bu sebeple, örgütsel öğrenme çevresinin etkin biçimde düzenlenmesinin örgütsel öğrenme engellerini azaltıcı yönde etkisinden bahsedilebilir.

H4: Destekleyici öğrenme çevresi ile örgütsel öğrenme engelleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

6.1. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın örneklemini denizyollarında yolcu taşımacılığı hizmeti veren bir organizasyonda, operasyonel yönetim kademesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %31'i (N=19) kadın, %69'u (N=43) erkektir. Katılımcıların %25'inin (N=16) 21-30 yaş, %51'inin (N=32) 31-40 yaş, %24'ünün (N=15) 41-50 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş hayatındaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde, %19'unun (N=12) beş yıldan az, %37'sinin (N=23) 5-10 yıl, %29'unun (N=18) 10-15 yıl, %15'inin (N=9) 15-20 yıldır iş hayatında oldukları anlaşılmaktadır.

6.2. Araştırmanın Ölçekleri:

Örgütsel öğrenme ortamı düzeyinin belirlenmesi: Araştırmamızda örgütsel öğrenme ortamı düzeyinin belirlenmesinde Edmondson, Garvin ve Gino (2008) tarafından hazırlanmış ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde üç temel boyuta ilişkin toplam 10 alt boyut bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada, destekleyici öğrenme çevresi, öğrenme süreçleri ve öğrenmeyi destekleyen liderlik olmak üzere üç ayrı boyut inceleme altına alınmıştır. Toplam 55 madde bulunmaktadır. Cevapların alınmasında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Örgütsel öğrenme düzeyi ölçeği alt boyutlarına güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeğe yapılan güvenilirlik

analizleri sonucunda liderlik boyutunun Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .84, destekleyici öğrenme çevresinin .81 ve öğrenme süreçlerinin ise .94 olarak bulunmuştur.

Paylaşılan vizyon: Araştırmamızda paylaşılan vizyon düzeyinin belirlenmesinde Garcia-Morales, Lopez-Martin ve Llamas-Sanchez (2006) tarafından hazırlanmış ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplam üç madde bulunmaktadır. Cevapların alınmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Paylaşılan vizyon ölçeğine yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .87 bulunmuştur.

Öğrenme engelleri: Araştırmamızda örgütsel öğrenme engelleri düzeyinin belirlenmesinde Garcia-Morales, Lopez- Martin ve Llamas-Sanchez (2006) tarafından hazırlanmış ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Cevapların alınmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Araştırmamız kapsamında örgütsel öğrenme engelleri, ölçeğine yapılan güvenirlik analizleri sonucunda ise Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .86 bulunmuştur.

7. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 13 paket programında analiz yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmada, katılımcıların vizyon, destekleyici öğrenme çevresi, öğrenme süreçleri, öğrenmeyi destekleyen liderlik anlayışının ve örgütsel öğrenme engellerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamalarına, standart sapmalarına ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır (Tablo 1). Analizin ikinci aşamasında ise regresyon analizi yapılarak vizyon, destekleyici öğrenme çevresi, öğrenme süreçleri, öğrenmeyi destekleyen liderlik anlayışının örgütsel öğrenme engelleri düzeyi üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Öğrenme engelleri	3,06	,78	1				
2 Destekleyici öğrenme çevresi	3,35	,47	-,32*	1			
3. Öğrenme süreçleri	3,30	,70	,12	,47*	1		
4. Liderlik	3,46	,78	-,02	,53**	,73**	1	
5. Vizyon	3,39	1,01	,11	,13	,78**	,62**	1

* $p < .05$, ** $p < .01$

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda destekleyici öğrenme çevresiyle öğrenme engelleri düzeyi arasında ($r = -.32$, $p < .05$) negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında liderlik ile öğrenme süreçleri ($r = .73$, $p < .01$) arasında ($r = .53$, $p < .01$) da pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca vizyon ile öğrenme süreçleri ($r = .78$, $p < .01$) ve liderlik ($r = .62$, $p < .01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır.

Tablo 2’de destekleyici öğrenme çevresi, öğrenme süreçleri, liderlik ve vizyonun örgütsel öğrenme engellerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F = 5,24$, $p < .001$) görülmektedir. Değişkenler modeldeki toplam varyansın .26’sını açıklamaktadır. Ancak analiz sonuçlarına göre sadece destekleyici öğrenme çevresiyle örgütsel öğrenme engelleri arasında negatif ve anlamlı ($\beta = -.596$, $p < .001$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer değişkenlerle örgütsel öğrenme engelleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. H4 hipotezi kabul edilmiştir. H1, H2 ve H3 hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	t
Destekleyici öğrenme çevresi	-,596***	-4,270
Öğrenme süreçleri	,287	1,003
Öğrenmeyi destekleyen liderlik	,097	,461
Paylaşılan vizyon	-,150	-,642

R ²	.32
Düz. R ²	.26

8. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada paylaşılan vizyon, örgütsel öğrenme ortamı ve örgütsel öğrenme engelleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan teorik inceleme sonucunda örgütsel öğrenme ortamının üç boyut altında incelendiği tespit edilmiştir. Bir deniz taşımacılığı şirketinde yapılan bir pilot araştırma sonucunda destekleyici öğrenme çevresinin örgütsel öğrenme engelleri düzeyini negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Paylaşılan vizyon, öğrenmeyi destekleyici liderlik ve öğrenme süreçlerinin öğrenme engelleri düzeyi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde öğrenmeyi destekleyen liderliğin varlığı önemli görülmektedir. İşletmelerin öğrenme problemlerinin üstesinden gelebilmede liderin öğrenme süreçlerini iyi yönetebilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle paylaşılan vizyon çerçevesinde değerlerin ve hedeflerin açık ve net olarak çalışanlarca benimsenmesi gerekmekte ve bu sorumluluk öncelikle liderde olmaktadır. Bu bağlamda, öğrenmeyi destekleyen liderlik stilleriyle örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde ilişki olduğu yapılan bir araştırmada tespit edilmiştir (Crossan ve Vera, 2004). Araştırmamız sonucunda, destekleyici öğrenme çevresi ile örgütsel öğrenme engelleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer araştırmacılar da benzer sonuçları belirtmişlerdir (Wenger, 1997; Leuw ve Sonnichsen, 1994; Pearn, Roderick ve Mulrooney, 1995).

Fakat öğrenmeyi destekleyen liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme engelleri arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilememiştir. Oysa ki, araştırmadan beklenen sonuç öğrenmeyi destekleyen liderlik davranışlarının öğrenme engellerini azaltıcı yönde etkilerinin görülmesiydi. Beklenen sonucun görülememesi, araştırmamız kapsamındaki işletmenin aslında bir kamu işletmesi olmasından kaynaklanabilir ya da çalışan sayısı 1600'e yaklaşan işletmede, anketi yanıtlayan yöneticiler, üstlerinin öğrenmeyi destekleyen liderlik vasıflarına sahip olmadığını düşünebilirler. Aynı zamanda, işletmenin büyüklüğü dikkate alındığında, hiyerarşik basamakların fazlalığıyla liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin etkinliği kısıtlanıyor olabilir.

Araştırmamız sonucunda, paylaşılan vizyon ile örgütsel öğrenme engelleri arasında da negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Halbuki vizyonun örgütsel öğrenme ile pozitif yönde ilişkili olabileceği ifade edilmekte (Hodge ve diğerleri, 1998; Thomas, 1994; Senge, 1993) ve bu nedenle örgütsel öğrenme engellerini azaltıcı yönde etkileri bulunabileceği beklenmekteydi. Günümüzde birçok şirketin yazılı hale getirilmiş olan vizyonlarının tek bir kişinin elinden çıktığı görülmektedir. Bu tip vizyonların çevreye iyi uyum sağladıkları görülmekle beraber çalışanların kendi vizyonlarını yansıtmadığından, organizasyona bağlılığı ve takım öğrenmesini engellediği söylenebilir. Araştırmamız kapsamındaki işletmede de vizyonun belirlenmesi sadece üst yönetim tarafından kalite iyileştirmeleri adına hazırlanmış olabilir. Bunun yanında işletmenin büyüklüğü dikkate alındığında organizasyon içindeki hiyerarşik sınırlılıklar, yararı olmayan kontrol ve ödül sistemleri bireylerde paylaşılan bir vizyonun oluşmasına engel teşkil edebilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma sadece tek bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Farklı işletmeler ve sektörler üzerinde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarıyla ilgili olarak genelleme yapılması uygun değildir.

KAYNAKÇA

Süreli Yayınlar/Dergiler

- Crossan, M. M., Lane, H. ve White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 14(3):522-537.
- Dixon, N. (1992). Organizational Learning: A Review Of The Literature With Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1):29-48.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in Highvelocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32:543-576.
- García-Morales, V. J.; Lopez-Martín, F. J.; Llamas-Sanchez, R. (2006). Strategic Factors and Barriers for Promoting Educational Organizational Learning. *Faculty of Economics and Business*.

- Fiol, C.M. ve Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*,10-4:803-813.
- Hart, E. (1996). Top Teams. *Management Review*, 85(2):43-47.
- Levinthal, D. A. ve March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14:95-112.
- Maani, K.ve Benton, C. (1999). Rapid Team Learning: Lessons From Team New Zealand America's Cup Campaign. *Organizational Dynamics*, 28(4):48-62.
- March, J.G. ve Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty Of The Past: Organizational Learning Under Ambiguity, *European Journal of Political Research*,3(2):147-171.
- Murrell, P. H., and Walsh, J. P. (1993), *Leadership Development at Federal Express Corporation*, Human Resource Development Quarterly 4,(3) ss:295-302.
- Robey, D., Boudreau, M. ve Rose, G. M. (2000). Information Technology and Organizational Learning: A Review And Assessment of Research. *Accounting Management and Information Technologies*, 10(2):125-155.
- Thomas, C. W. (1994). Learning From Scenarios: Imagining The Years Ahead, *Planning Review*, 22(2), 6-10 44.
- Ulrich, D., Von Glinow, M., Jick, T. (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability, *Organizational Dynamics*, ss: 52-66.
- Vera, D.; Crossan, M., (2004). Strategic Leadership and Organization Learning, *Academy of Management Review*, 29(2):222-240.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial And Organizational Cognition: Notes From A Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, 6:280-321.

Kitaplar

- Allee, V. (1997). *The Knowledge Evolution*, Butterworth-Heinemann, Newton, MA.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- De Geus, A. (1998). *Yaşayan Şirket*, İstanbul: Demirbank Kitapları.
- Garvin D. A., Edmondson, A. C. and Gino, F. (2008), *Is yours a Learning Organization?*, Harvard Business School Publishing.
- Hedberg, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn*, Handbook of Organizational Design, NY: Oxford University Press.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P.ve Gales, L. M. (1998), *Organization Theory: A Strategic Approach*, Prentice-Hall-Simon & Schuster.
- Senge, P. (1993), *Beşinci Disiplin* (Çev: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Wenger, E., (1997). *Communities of Practice: Learning, Meaning, And Identify*, New York: Oxford University Press.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Kitap Bölümleri

- Sitkin, S. B. (1992). Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses, içinde: B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (14th ed., pp. 231-266). Greenwich, CT: JAI Press.

Tez Çalışmaları

- Yener, L., (1997). Learning Organizations, *Marmara Ün. Sos. Bil. Enst. Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

ÖRGÜTLERDEKİ ÇALIŞMA GRUPLARINDA DEMOGRAFİK ÇEŞİTLİLİK, DEĞER UYUMSUZLUĞU VE DUYGUSAL ZEKA SEVİYESİ: ÇATIŞMALAR NEDEN DOĞAR, NASIL ÇÖZÜLEBİLİR?

Ceyda MADEN
Boğaziçi Üniversitesi
Uluslararası Ticaret Bölümü
ceyda.maden@boun.edu.tr

Gaye KARAÇAY-AYDIN
Boğaziçi Üniversitesi
İşletme Bölümü
gaye.karacay@boun.edu.tr

ÖZET

Algıya dayalı bir olgu olan çatışma, örgüt yaşamının kaçınılmaz bir parçası haline gelmiştir. Araştırmanın öncelikli amacı, örgütlerdeki çalışma gruplarında yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve iş deneyimi temelli demografik çeşitlilik ile genel değer uyumsuzluğunun, grup içi çatışmaların görülme sıklığı üzerindeki etkisini; ve söz konusu grup içi ilişkilerin grubun duygusal zeka seviyesine bağlı olarak değişip değişmediğini niteliksel araştırma yöntemleri kapsamında yapılan bir keşif çalışması ile değerlendirmektir. Yazın taraması, derinlemesine mülakatlar ve odak grup çalışması ile oluşturulan kavramsal modelini oluşturan yedi önermenin, çeşitli niceliksel çalışmalara temel oluşturabileceği ve bu kapsamda hem akademik hem de iş dünyası açısından önemli sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Demografik Çeşitlilik, Değer Uyumsuzluğu, Duygusal Zeka

1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde takım temelli iş yapılarının artmasıyla, çalışma gruplarının kendi içlerinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından büyük önem kazanmıştır. Küreselleşme, işgücündeki demografik çeşitliliği artırmış; buna bağlı olarak, örgütlerdeki çalışma grupları da farklı demografik özelliklere sahip kişilerden oluşan, çatışmaya daha açık birimler haline gelmişlerdir. Bu araştırmanın öncelikli amacı, örgütlerdeki demografik çeşitliliğin ve genel değer uyumsuzluğunun grup içi çatışmaların görülme sıklığı üzerindeki etkisini yazın taraması ile oluşturulan kavramsal bir model çerçevesinde ele almak, ve söz konusu ilişkilerin grubun duygusal zeka seviyesine bağlı olarak değişip değişmediğini niteliksel araştırma yöntemleriyle yapılan bir keşif çalışması ile değerlendirmektir.

2. YAZIN

2.1. Örgütlerde Grup İçi Çatışma

Çatışma kavramının tanımı çok çeşitli şekillerde yapılmakla birlikte söz konusu tanımlarda ortak olarak yer alan ana tema çatışmanın ‘algı’ ile ilgili bir kavram olduğu yönündedir. Bu bağlamda çatışma, karşılıklı etkileşime bağlı olarak oluşan bir muhalefet, anlaşmazlık veya uyuşmazlık durumunun bahsedilen etkileşimin tarafları tarafından algılanmasıdır (Afzaur, 2002). Thomas (1992:891) çatışmayı “bir tarafın diğer tarafın düş kırıklığı yaşadığını, yaşamaya başlayacağını ya da bu düş kırıklığına yönelik kendi kaygılarını algılaması ile başlayan bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Afazur (2002)’a göre çatışma altı şekilde oluşabilmektedir. Bunlar, 1) taraflardan birinin kendi ihtiyaç veya çıkarı dışındaki bir faaliyette yer almak zorunda bırakılması, 2) kişinin kendi davranış tercihlerinin diğer kişinkiler ile uyumsuz olması, 3) ortak ihtiyaçları karşılayan kaynakların kısıtlı olması, 4) bir tarafa ait tutum, değer, yetenek ve hedeflerin diğer tarafa ait tutum, değer, yetenek ve hedeflerden farklı olduğunun hissedilmesi, 5) iki tarafın ortak eylemleriyle ilgili birbirlerine ifşa etmedikleri davranışsal tercihlerinin bulunması, 6) iki tarafın performanslarının fonksiyon ve faaliyet bazında birbirlerine bağlı olması, şeklinde sıralanabilir.

Son zamanlarda araştırmacılar, örgütlerdeki çatışma nedenlerini, sonuçlarını ve çatışma yönetim biçimlerini incelerken çeşitli çalışma gruplarında, uzun veya geçici süreyle bir arada bulunan grup üyeleri arasındaki çatışmalar üzerine eğilmişlerdir. Bu kapsamda, Guetzkow ve diğerleri (1954) grup içi

çatışmayı, “ilişki-temelli” ve “işle-ilgili” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Jehn (1995: 258) ilişki-temelli çatışmayı “grup üyeleri arasında gerilim, husumet ve kızgınlık içeren anlaşmazlıklar” olarak açıklarken, bu tür çatışmaların daha çok kişilik çarpışmaları, düşmanlık ve gerilim yoluyla açığa çıktığını öne sürmüştür. Öte yandan yazar, işle-ilgili çatışmaları, grup üyeleri arasında birlikte yapılan işe dair farklı bakış açıları, düşünce ve görüşlere bağlı olarak oluşan çatışmalar olarak tanımlamıştır (Jehn, 1995: 258). Jehn (1997), işle-ilgili çatışmaların sonucunda kişisel problemler, düşmanlık ve zıt tepkiler oluşması durumunda söz konusu çatışmanın ilişki-temelli çatışmaya dönüşebileceğini belirtmiş ve buna bağlı olarak bahsedilen iki tür grup içi çatışma arasında sürekli bir etkileşim olduğunu ifade etmiştir.

2.2. Örgütlerdeki Çalışma Gruplarında Demografik Çeşitlilik

Örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış yazınında sıkça geçen demografik çeşitlilik kavramı, “sosyal bir birimin (örn: çalışma grubu ya da örgüt) demografik özellikleri açısından ayrışık-heterojen olma derecesi” olarak tanımlanabilir (Pelled ve diğerleri, 1999: 1). Çeşitli araştırmalara konu olan başlıca demografik özellikler yaş, cinsiyet, etnik köken gibi değiştirilemez niteliklerden; eğitim seviyesi, kurumdaki görev süresi ve görev alanı gibi fonksiyonel özelliklerden; ve medeni durum gibi toplumsal göstergelerden oluşmaktadır (Lawrance, 1997). Özel olarak grup içi çatışmaları konu alan çalışmalarda bu özellikler ‘görülebilir’ (örn. yaş, cinsiyet) ve ‘bilgiye dayalı’ (örn: eğitim seviyesi, görev alanı) özellikler olmak üzere iki ayrı grupta incelenmiş (Pelled, 1996; Tsui ve diğerleri, 1992) ve çalışma gruplarındaki farklı tür çeşitliliklerin, dayandıkları temele bağlı olarak, farklı tip çatışmalara neden oldukları ortaya çıkmıştır.

Gelişimsel olarak, örgütlerde ve çalışma gruplarında demografik çeşitliliği inceleyen çalışmaların kavramsal temelleri sosyal kimlik teorisine (Tajfel, 1978), benlik kategorizasyonu kuramına (Tajfel ve Turner, 1986) ve benzerlik-çekim yaklaşımına (Byrne, 1971) dayanmaktadır. Sosyal kimlik teorisine göre, insanlar kendilerini yaş, etnik köken, ve cinsiyet gibi görülebilir farklılıklar bazında sınıflandırmaya ve başkalarından ayırtırmaya meyillidirler (Tajfel, 1978; Tajfel ve Turner, 1986). Genellikle kişiler, kendi kategorilerinin lehine sonuçlanan kategoriler-arası karşılaştırmalar yaparak pozitif kimliklerini sürdürmeye çalışır ve bunun sonucu olarak da diğer kategorilerdekilere dair muhalif tutumlar geliştirebilirler (Chuang ve diğerleri, 2004). Benzerlik-çekim yaklaşımına göre (Byrne, 1971), benzer kişisel özelliklere sahip kişiler birbirlerini ‘aynı gruba ait’ hissettikleri için çalışma gruplarında demografik çeşitliliğin düşük olduğu durumlarda daha rahat çalışarak daha az çatışma yaşayacaklardır.

2.3. Örgütlerdeki Çalışma Gruplarında Değer Uyumsuzluğu

Değerler, “belirli davranış biçimlerinin ya da nihai durumların, kişisel ya da sosyal olarak karşıt başka davranışlara ya da durumlara göre tercih edilirliliğine ilişkin kalıcı inançlardır” (Rokeach, 1973:5). Bu tanımlamada kişisel olarak tercih edilen davranış biçimleri ve durumlar kişisel değerlere; sosyal anlamda tercih edilen davranış biçimleri ve durumlar ise belli bir topluluğun (örn: çalışma grupları, örgütler) paylaşılan değerlerine karşılık gelir (Kalliath ve diğerleri, 1999). Kişisel düzeyde değerler, sosyal davranış olarak nitelendirilebilecek tutumlar, ideolojiler, ahlaki değerlendirmeler ve bireysel karşılaştırmaları da içine alan tüm davranış biçimlerini etkilerler (Rokeach, 1973). Örgütsel düzeyde ise, çalışanların örgütün hayatta kalmasını kolaylaştıracak şekilde davranmalarında ve paylaşılan kavramsal süreçler aracılığıyla çalışanlar arasında koordinasyon sağlanmasında önemli rol oynarlar (Schein, 1985).

Yazında yer alan çalışmalar, grup üyelerinin benzer değerlere sahip olmalarının grup içindeki çatışmaların görülme sıklığını etkilediğini ortaya koymaktadır. Yaptıkları işler açısından karşılaştırılabilir 88 çalışma grubunu inceleyen Jehn ve diğerleri (1994), grup üyelerinin kendi içlerinde ve grubun kendisi-yöneticisi arasında düşük değer benzerlikleri görülen gruplarda, yüksek oranda değer benzerliği görülen gruplara kıyasla, daha fazla çatışma görüldüğü sonucuna varmışlardır. Buna göre, değerler davranışsal seçimlere yön verdikleri için, benzer değerleri paylaşan grup üyeleri amaçlar, görevler ve prosedürler gibi grup eylemleri konusunda ortak görüşte olacaklar, böylece işle ilgili çatışmalar azalacaktır (Jehn ve diğerleri, 1997). Ayrıca, değerlerin algısal süzgeç görevi gördükleri düşünüldüğünde, benzer değerleri paylaşan grup üyelerinin problem ve olayları yorumlama şekilleri de benzer olacak, bu da yine işle ilgili çatışmaların görülme sıklığını düşürecektir. Grup üyelerinin farklı değerleri benimsediği durumlarda ise problemlere aynı çerçeveden bakmak oldukça zordur. Örneğin, çalışma gruplarında işle ilgili ‘etkinliğe’ (örn: kalite) değer veren grup üyeleriyle ‘verimliliğe’ (örn: üretilen adet) değer veren grup üyeleri arasında fikir ayrılıkları yaşanacak, bu da işle ya da süreçle ilgili çatışmaların ortaya çıkışını tetikleyecektir (Jehn ve diğerleri, 1999).

2.4. Çatışma Yönetimi

Mary Parker Follet (1926, 1940)'in çalışmaları ile kavramsallaştırılmaya başlanan ve temel olarak beş farklı çatışma yönetimini içeren teorik yaklaşım, daha sonra Blake ve diğerleri (1964, 1976) tarafından yorumlanmış ve elde edilen bulgular Rahim ve diğerleri (1979) tarafından da teyid edilerek farklı çalışmalara temel teşkil etmiştir. Thomas ve diğerleri (1974) ise söz konusu beş çatışma yönetim biçimini 'kendi önceliklerine odaklı olmak' ve 'başkalarının önceliklerine odaklı olmak' şeklinde iki boyut altında toplayarak derlemişlerdir. Bahsedilen yazarlar, beş farklı çatışma yöntemini şu şekilde tanımlamaktadırlar: 1) tarafların rekabet ederek (competition), kendi çıkarları doğrultusunda, isteklerini karşı tarafta kabul ettirmeye çalışmaları, 2) tarafların çatışma sonucunda önemli bir kazanım elde edemeyeceklerini düşünerek kaçınma (avoiding) davranışı göstermeleri, 3) tarafların uyum davranışı (accommodation) göstererek karşı tarafın isteklerini tatmin etmeleri, 4) uzlaşma (compromise) yoluyla tarafların karşılıklı kazanımlarından ödün vermeleri, 5) işbirliği yoluyla (collaboration) karşılıklı ihtiyaçların gözetilmesi.

2.5. Kişisel ve Grup İçi Duygusal Zeka

90'lı yılların başlarından beri 'duygusal zeka' kavramı, özellikle psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında, önemli bir araştırma konusu olarak ele alınmaya başlamıştır. Webster (2009) sözlüğü uyarınca duygusal zeka, insanın kendi duyguları ve diğer insanların duygularını algılaması ve değerlendirmesi suretiyle, pozitif yönlü etki yaratmasını sağlayan bir çeşit zeka olarak tanımlanmaktadır. Salovey ve diğerleri'ne göre ise (1990: 189) duygusal zeka kavramı "kişinin kendi içinde ve başkalarına yönelik duyguları yönetebilmesini sağlayan çeşitli yetenekler"e karşılık gelir. Temel olarak bu kavram, kişinin kendi duygularının farkında olması, duygularını nasıl yöneteceğini bilmesi, diğer insanların duygularını anlaması ve sosyal yetenekleri ile ilişkilerini yönetebilmesi olarak ele alınmaktadır (Salovey ve diğerleri, 1990; Goleman, 1995; Barling ve diğerleri, 2000).

Duygusal zekanın iş yaşamında hem birey hem de grup performansını etkilediği; ayrıca iş ortamındaki davranışları ve ilişkileri şekillendirdiği ifade edilmektedir (Goleman, 1998c; Mayer ve diğerleri, 2000). Goleman (1998b:24) grup performansını etkileyen en önemli unsurların grup uyumu, güven ve gruba karşı aidiyet hissi olduğunu belirtmekte ve tüm bu etmenlerin grubun duygusal zekasını oluşturduğunu belirtmektedir. Duygusal farkındalık ve duygu yönetimi grup üyeleri arasında etkin ilişkiyi sağladığı için grup performansı üzerinde de pozitif etki yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak da grup içi iletişim, bilgi paylaşımı ve karar verme süreçleri gelişim göstermektedir (Pelled ve diğerleri, 1999; Jordan ve diğerleri, 2004). Grubun duygusal zekası hem bireylerin ayrı ayrı duygusal zekalarını içermekte hem de grup seviyesinde üyelerin birbirleri ile etkileşimini göstermektedir. Bu durum, grup içindeki duygusal zekanın daha kapsamlı ve karmaşık olabilmesine yol açmaktadır (Druskat ve Woff, 2001). Öte yandan, grubun duygusal zekasının grup üyelerinin duygusal zekalarının bir yansıması olduğu da iddia edilebilir.

3. TEORİK ÇERÇEVE

Demografik çeşitlilik ve grup içi çatışmaların görülme sıklığı arasındaki pozitif ilişki bulan bir çok araştırma ile, grup içindeki 'görülebilir' ve 'bilgiye dayalı' çeşitliliğin sırasıyla ilişki-temelli ve işle- ilgili olmak üzere iki farklı çatışma türüyle ilişkilendirilebileceği ortaya çıkmıştır (Jehn ve diğerleri, 1997, Pelled ve diğerleri, 1999). Yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi görülebilir demografik özellikler, yapılan işle ilgili olmamakla birlikte kişilerin algılarını ve davranışlarını etkileyen önemli faktörlerdir (Pelled, 1996; Dienesch ve Liden, 1986). Kişiler bu görülebilir özelliklere dair farklılıkları sosyal kategorizasyon süreçlerinde kullanabilir ve farklı kategoriye ait olanlara karşı muhalefet, kaygı ve kalıplaşmış yargılar geliştirebilirler (Tsui ve diğerleri, 1992). Daha önceki çalışmaların bulgularına göre, görülebilir demografik özelliklerdeki farklılıklar grup üyeleri arasında daha çok ilişki-temelli çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır çünkü farklı kategoride olduğu düşünülen kişilerle çalışmak, iletişim kurmak ve onlara güvenmek aynı kategorideki kişilere kıyasla daha zordur (Brewer, 1981; Kanter, 1977). Bu argümanlar ışığında Sessa ve Jackson (1995) etnik köken, cinsiyet, ve yaşın, iş geçmişine ve görev süresine kıyasla daha genel sosyal ilişkileri şekillendirdiğini gözlemlemiştir; bu gözlem Jehn ve diğerleri (1997) tarafından da empirik olarak doğrulanmıştır. Bahsedilen yazarlar, 88 çalışma grubuyla yapılan bir sözde deney çalışmasında bu gruplardaki görülebilir demografik farklılıkların (örn:cinsiyet) ilişki temelli çatışmaları arttırdığını, bilgiye dayalı çeşitliliğin ise (örn: eğitim seviyesi) daha çok işle- ilgili çatışmaların görünme sıklığı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışma gruplarında kişilerin farklı eğitim geçmişlerine ve iş deneyimlerine sahip olmaları bahsedilen gruplarda işle ilgili değişik perspektif ve düşüncelerin gündeme gelme olasılığını artırır (Stasser, 1992). Bilgiye dayalı özellikler bakımından farklı kişilerden oluşan çalışma gruplarında, kişilerin geçmişten bugüne taşıdıkları düşünce yapıları grup

üyelerinin ayrıışan tercihlere sahip olmalarına ve yapılacak işleri farklı şekilde yorumlamalarına neden olur (Dearborn ve Simon, 1958; Walsh, 1988; Waller ve diğerleri, 1995). İşteki kavramsal görevlerin tamamlanmasıyla daha fazla ilgisi olan eğitim seviyesi, deneyim gibi demografik özellikler grup içinde ne kadar fazla çeşitlilik gösterirse işle ilgili çatışmaların görülme sıklığı da o kadar fazla olacaktır (Pelled, 1996; Pelled ve diğerleri, 1999; Jehn ve diğerleri, 1997) Bu kapsamda çalışmanın kavramsal modelini oluşturan önermelerin ilk ikisi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Önerme 1: *Örgütlerdeki çalışma gruplarında yaş ve cinsiyete dayalı görülebilen demografik çeşitlilikler ile ilişki temelli çatışmaların görülme sıklığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Önerme 2: *Örgütlerdeki çalışma gruplarında eğitim seviyesi ve iş deneyimine dayalı bilgi bazlı demografik çeşitlilikler ile işle ilgili çatışmaların görülme sıklığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Duygusal ya da ilişki temelli çatışmalar söz konusu olduğunda, değer benzerliklerinin, grup üyelerinin birbirleriyle özdeşleşerek ve daha derin ilişkiler kurarak olası çatışmaların önüne geçmelerini sağladığı düşünülmektedir. Aynı değerleri paylaşan üyeler kendi aralarında daha rahat iletişim kurar, birbirilerine daha fazla güvenirler. Grup içindeki bilinmezlik azalır tahmin edilebilirlik arttığı zaman görev belirsizliklerinden kaynaklanan ilişki temelli çatışmaların görülme olasılığı da düşer (Kalliath ve diğerleri, 1999). Değer benzerliklerinin düşük olduğu gruplarda ise iletişimdeki aksamalar ve görev belirsizlikleri grup üyeleri üzerinde yabancılaşma, küskünlük ve memnuniyetsizlik gibi etkiler yaratarak (Argyris, 1958) ilişki temelli çatışmaların artmasına neden olur. Bahsedilen argümanlar, Jehn ve diğerleri (1999) tarafından, 92 çalışma grubunu esas alan çok yöntemli bir saha çalışması sonucu istatistiki olarak ispatlanmıştır. Bu kapsamda oluşturulan çalışmanın önermelerinden ikisi aşağıda yer almaktadır.

Önerme 3: *Örgütlerdeki çalışma gruplarındaki değer uyumsuzlukları ile işle-İlgili çatışmaların görülme sıklığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Önerme 4: *Örgütlerdeki çalışma gruplarındaki değer uyumsuzlukları ile ilişki-temelli çatışmaların görülme sıklığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Yazındaki çeşitli çalışmalarda, kişisel farkındalık, kendini yönetme, eşduyum ve sosyal beceriler kapsamında incelenen çok çeşitli yeteneklerin, duygusal zekaya bağlı olarak geliştiği düşünüldükçe, iş yerindeki çalışan davranışlarının ve ilgili sonuçlarının da duygusal zeka ile ilişkili olduğu iddia edilmektedir. (Goleman, 1998a, 1998c; Mayer ve diğerleri, 2000). Kişilerin sosyal yeteneklerini kullanarak, ilişki içerisinde oldukları insanlarla başarılı iletişim kurarak bağlantı oluşturabilmelerine imkan sağlayacak ortak zemini yaratabilmeleri, duygusal zekanın iş ortamındaki önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla, uyumlu ve iletişimin doğru kurulduğu ilişkilere imkan tanınması açısından duygusal zekanın örgütlerdeki grup içi çatışmaların oluşmasını engellemede veya oluşan çatışmaların doğru yönetilmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan diğer iki önerme aşağıdaki şekildedir.

Önerme 5: *Örgütlerdeki çalışma gruplarında, üyelerin duygusal zekaları, farklı demografik çeşitlilik tipleri ile grup içi çatışmalar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Buna göre, duygusal zeka seviyesi yüksek olan gruplarda demografik çeşitlilik ve grup içi çatışmaların görülme sıklığı arasındaki ilişki, duygusal zeka seviyesi düşük olan gruplara göre daha zayıf olacaktır.*

Önerme 6: *Örgütlerdeki çalışma gruplarında, üyelerin duygusal zekaları, değer uyumsuzlukları ile grup içi çatışmalar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Buna göre, duygusal zeka seviyesi yüksek olan gruplarda değer uyumsuzluğu ile grup içi çatışmaların görülme sıklığı arasındaki ilişki, duygusal zeka seviyesi düşük olan gruplara göre daha zayıf olacaktır.*

Sosyal bir olgu olarak çatışmanın, bir yönü ile tamamen duygulara dayanması, diğer yönü ile iş odaklı olarak oluşsa da daha sonra ilişki odaklı bir yapıya dönüşebilmesi, gelişim ve yönetim süreçlerinde duygu yönetiminden birebir etkilenmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda Jordan ve diğerleri (2004: 198) duygusal zekanın çatışma olayına etkisini şu şekilde açıklamaktadır:

“Bir çatışmada kişisel haksızlık yapıldığının algılanması sonrasında kişinin hissettiği kızgınlık, çatışmayı çözme yönünde motivasyon yaratabileceği gibi çözümden uzaklaşılmasına da neden olabilmektedir. Duygusal zeka seviyesi yüksek olan bir kişi, öfkesinin farkında olacak ve onu düzenleme yoluna giderek yapıcı bir davranış geliştirebilecektir. Öte yandan, duygusal zeka seviyesi düşük olan bir kişi duygularının veya duygularının kaynağının farkında olmayacağı için öfkesinin düşüncelerini tüketmesine izin verecek ve ilk aşamadaki öfkesine neden olan haksız durumu içinde kalmaya devam edecektir.”

Jordan ve diğerleri (2004), 350 katılımcı üzerinde yaptıkları empirik çalışma sonrasında yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin ve bu kişilerin oluşturduğu grupların çatışmaları daha üretken ve başarılı şekilde çözümlediklerini ortaya koymuştur. Söz konusu bulguya paralel şekilde Goleman (1998c) da yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin ilişkilerini sürdürmeye odaklı olduğunu, bu açıdan duygularını çözüm üretmek için kullanmaya ve kontrol altında tutmaya çalışacaklarını iddia etmektedir. Dolayısıyla duygusal zeka seviyeleri yüksek olan kişiler genellikle işbirliğini (collaboration) tercih edeceklerdir. Bu önermeye destek teşkil edecek şekilde, Jordan ve diğerleri (2002) yaptıkları çalışmada kişinin duygusal zeka seviyesi ile çatışma yönetim şekilleri arasında işbirliğini (collaboration) seçmesi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Öte yandan, işbirliği (collaboration) ile karşılaştırıldığında kaçınma (avoiding) ve rekabet (competition), devam eden iş ilişkilerinde daha negatif sonuçlara yol açabilmektedir (Jordan ve diğerleri, 2004). Ancak bu konudaki görüş sabit değildir. Jordan ve diğerleri (2004:201) çalışmalarının başında kurdukları önermeleri, çalışmalarının sonucunda elde ettikleri bulgular ışığında revize etmişlerdir. Yazarların empirik çalışmalarının sonuçları göstermiştir ki grup içi çatışma sürecinde, çatışma yönetim tercihi olarak rekabet (competition) her zaman için kişinin duygusal zeka seviyesinin düşük olduğunun bir göstergesi değildir. Grup çalışması içerisinde belli dönemlerde çatışmayı direkt olarak sonuçlandırmak, işi tamamlayabilmek için zorunluluk haline gelebilmektedir. Bu sonuç, en iyi çatışma yönetim şeklinin çatışmayı duruma göre yönetmek olduğu (Borisoff ve diğerleri, 1998) görüşünün de bir teyididir. Ayrıca, kimi durumlarda esnek davranıp uygun tepkiyi vermek, yüksek duygusal zeka seviyesinin temel bir işaretidir (Cooper ve diğerleri, 1997). Geriye kalan iki çatışma yönetim şekli olarak uyma davranışı (accommodation) ile uzlaşma (comprromise), çatışma durumunun çözüme kavuşturulmasının zaman ve yer kısıtlaması altında olmadığı süreçlerde etkili olabilecek çatışma yönetim şekilleri olarak değerlendirilmektedirler (Jamieson ve diğerleri, 1974). Jordan ve diğerleri (2004) de uyma davranışı (accommodation) ile uzlaşmanın (comprromise) duygusal zeka seviyesi yüksek olan kişiler tarafından, diğer çatışma yönetim şekillerini kullanamadıkları zorunlu durumlarda kullanılabilirdiğini belirtmektedir. Yine söz konusu yazarlar tarafından ifade edildiği üzere, grup içinde ilgili tarafların tercih edip kullandıkları çatışma yönetim şekilleri yoluyla çatışmanın negatif sonuçları yumuşatılabilmekte ve bu bağlamda, duygusal zeka kullanımını içeren çatışma yönetim şekilleri çok daha etkili yöntemler olarak ortaya çıkmaktadır (Jordan ve diğerleri, 2004). Yukarıda bahsi geçen görüşler ışığında oluşturulan çalışmanın sonuncu önermesi aşağıdaki şekildedir:

Önerme 7: *Örgütlerdeki çalışma gruplarında, grup üyelerinin duygusal zeka seviyeleri, kullandıkları çatışma yönetim şekillerini belirlemek suretiyle, değer uyumsuzlukları ve demografik çeşitliliğe bağlı olarak oluşan işle-İlgili ve/veya ilişki-temelli çatışmaların çözümünü pozitif yönde etkilemektedir.*

4. YÖNTEM

Yukarıda sunulan önermeleri içeren kavramsal bir modelin oluşturulması ve modelin gerçek hayattaki geçerliliğinin ortaya konması amacıyla bir dizi derinlemesine mülakat ve odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar kapsamında Türk iş dünyasında çalışan ve iş süreçleri grup çalışmalarına dayanan 5 kişi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlar bazında yapılan görüşmelerin başında katılımcılara, örgütlerindeki çalışma gruplarında çatışmaların olup olmadığı, grup içi çatışmaların neye bağlı olarak olduğu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplarda ortak yaklaşım, çalışma ortamında çatışmanın kaçınılmaz olduğu yönündedir. Katılımcılar tarafından verilen cevapların çoğu grup içi çatışmanın işle ilgili boyutuna işaret etmektedir. İşle ilgili olarak oluşan çatışmalara ana neden olarak grup içinde hem farklı bakış açılarının olması, hem de bilgi bazlı farklılıkların temelini oluşturan farklı uzmanlıklara sahip çalışanların (hukukçu, mühendis, işletmeci vb.) bir arada yer alıyor olmasından bahsedilmiştir. Görülebilen demografik çeşitlilik açısından yaş farklılıklarının grup içinde önemli çatışmaların temelini oluşturabileceği çoğu katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Ancak bazı katılımcılar, yaşın çatışmaya neden oluşturabilmesi için grup içinde yaşa bağlı olarak şekillenen hierarşik güç farklılığının olmamasını bir ön koşul olarak sunmuştur. Diğer katılımcılardan farklı olarak iki katılımcı, cinsiyet farklılıklarının çatışma yaratıcı etkisinin aksine çalışma ortamını daha medeni hale getirerek, çatışmayı önlemekte olumlu bir etki yaratacağından bahsetmiştir. Ayrıca, mülakat yapılan katılımcılardan bazıları çatışmaların oluşmasında kişisel değer uyumsuzluklarının, yaş veya uzmanlık gibi demografik çeşitlilikler kadar etkili olamayacağını ifade etmiştir. Bu durumun nedeni olarak örgüt yaşamında kişisel değerlerden daha çok kurum değerlerinin ve dolayısıyla kurum kültürünün önemli olduğu, bu nedenle çalışanların öncelikli olarak kurum kültürü paralelinde hareket etmelerinin esas olduğu ifade edilmiş; bunun da işe alım ve işteki süreçlerle kontrol edilebilirliğine atıfta bulunulmuştur. Öte yandan, derinlemesine mülakata katılan katılımcılardan çoğu,

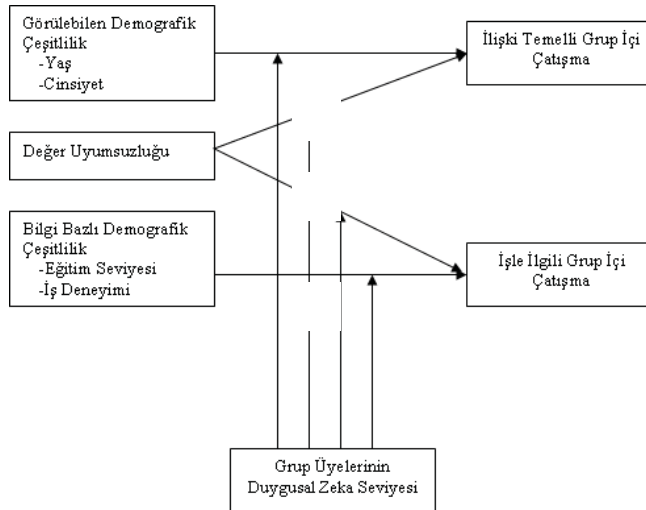
yazın bulgularına paralel olarak, çeşitli sebeplerle işe bağlı olarak oluşan çatışmaların zamanla ilişki bazlı çatışmalara dönüşebildiğine işaret etmiştir. İlişki bazlı çatışmanın nedenleri arasında Türk iş dünyasında iş ile özel ilişkilerin iç içe olduğu bir kültürün varlığından bahsedilmiş, kişilerin işle ilgili yaşadıkları olumsuz durumları kişisel diyaloglara taşıyabildikleri belirtilerek bu durum çoğu örgütte henüz profesyonel bir iş yaklaşımının olmamasına dayandırılmıştır. Derinlemesine mülakatların ikinci aşamalarında tüm katılımcılara öncelikle, çatışma yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair düşünceleri sorulmuş; katılımcılar duygusal zekanın unsurlarından bir kaçına değindikten sonra, kavram olarak ‘duygusal zeka’ dan ne anladıkları irdelenmiş; son olarak da kendilerine duygusal zekanın yazındaki tanımını aktarılmıştır. Bu tanımlamadan sonra katılımcılara, çatışma durumlarında grup içindeki bireylerin duygusal zekalarının süreci ne şekilde etkileyeceği sorulmuştur. Bu kapsamda verilen cevaplar çalışmanın beşinci ve altıncı önermelerini destekleyici şekildedir. Araştırmacılar daha sonra katılımcılara çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlenebileceğini sormuş; gelen cevaplar akabinde kendilerine yazında yer alan beş ana çatışma yönetim şeklinin tanımını verilmiş ve tüm katılımcılardan çatışma yönetim şekilleri ile duygusal zekayı ilişkilendirerek değerlendirmeleri istenmiştir. Gelen cevaplar çalışmanın yedinci önermesini destekler şekilde olmuştur. Katılımcılar, bazı durumlarda rekabet etmenin (competition), uyum göstermenin (accommodation), uzlaşmanın (comprromise) ve işbirliğine gitmenin (collaboration) duygusal zeka seviyesi yüksek grup üyeleri tarafından tercih edilebileceğini, ancak bu kişilerin temel yaklaşımının işbirliği (collaboration) içinde hareket etmek olacağını ifade etmişlerdir.

Çalışmanın ikinci aşamasında, derinlemesine mülakatlara ek olarak Türk iş dünyasında çeşitli çalışma grupları içerisinde yer alan çalışanlarla bir odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Odak grup çalışmasındaki katılımcılar iş dünyasında çeşitli proje ekiplerinde yer alan ya da bu ekipleri yöneten kişilerden oluşmaktadır. Yaşları 27 ila 40 arasında değişen yedi katılımcı bankacılık, finans, üretim, basım yayın, parakendecilik gibi değişik sektörlerde çalışmaktadırlar. Araştırmacılar, odak grup çalışmasında “çalışma gruplarındaki çeşitlilik”, “değer uyumsuzluğu”, “grup içi çatışma” kavramlarına dair açık uçlu sorular sormuş; duygusal zekanın bu üç kavram arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığını tartışmaya açmışlardır. Odak grup çalışmasının temel bulguları, çalışmanın önermelerini destekler niteliktedir. Katılımcılar tarafından en fazla bahsedilen demografik çeşitlilik türleri yazında bilgiye dayalı demografik çeşitlilik olarak yer alan, işle ya da kurumla ilgili pozisyon, kurumdaki çalışma alanı/departman, çalışma grubundaki görev süresi gibi farklılıklardır. Grup içi çatışmalar kapsamında ise çoğunlukla işle ilgili çatışmalardan bahsedilmektedir. Grup içi çatışmaların önlenmesine yönelik grup üyelerinin sahip olması gereken özellikler sıralanırken duygusal zekanın temel unsurlarına paralel olarak başkalarının gözünden görebilmek, birbirinin düşüncelerini dinlemek ve bu düşüncelere saygılı olmak şeklinde ifadelerle yer verilmiştir. Katılımcılara yazında yer aldığı şekli ile duygusal zekanın tanımını yapıldığında, çatışmaları önlemede en çok vurgu yapılan duygusal zeka boyutları kişinin kendi duygularını yönetmesi ve başkalarının duygularını anlaması olmuştur.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazın taraması ve niteliksel araştırma yöntemleriyle elde edilen bulgular ışığında geliştirilen çalışmanın kavramsal modeli aşağıda sunulmaktadır.

Figür 1: Kavramsal Model



Kavramasal modele temel teşkil eden ilk altı önerme; grup içindeki demografik çeşitlilik, değer uyumsuzluğu ve grup içi çatışmaların görülme sıklığı arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğunu; grubun duygusal zeka seviyesinin ise bu ilişkiye aracılık edeceğini belirtmektedir. Araştırmanın son önermesi olarak sunulan ve grup içi çatışmaların çözümünde, duygusal zeka kullanımını temel alan çatışma yönetim şekillerinin kullanımının çözüm sürecini pozitif etkileyeceğini savunan görüş, geliştirilen kavramsal modelle bağlantılı ya da bağlantısız, farklı niteliksel/niceliksel çalışmalara yön verebilir. Araştırmacılar, bu çalışma kapsamında geliştirilen tüm önermelerin daha sonraki çalışmalarda niceliksel yöntemlerle de test edilerek geçerliliklerinin ortaya konmasının, hem akademik hem de iş dünyası açısından önemli sonuçlar ve yönlendirmeler oluşturabileceğine inanmaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of A Bank, *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 501-520.
- Barling, J., Slater, F. ve Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 157-161.
- Blake, R.R. ve Mouton, J. S. (1964/1984). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Borisoff, D. ve Victor, D. A. (1998). *Conflict Management: A Communication Skills Approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Brewer, M. B. ve Kramer, R. M. (1986). Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size, and Decision Framing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 543-549.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Chuang, Y., Church, R. ve Zikic, J. (2004). Organizational Culture, Group Diversity and Intra-Group Conflict, *Team Performance Management*, 10 (1/2): 26-34.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Putnam.
- Dearborn, D. W. C. ve Simon, H. A. (1958). Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives, *Sociometry*, 21 (2): 140-144.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11 (3): 618-634.
- Druskat, V. U. ve Wolf, S. B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 79 (3): 81-90.
- Follet, M. P. (1926/1940). Constructive Conflict, H.C. Metcalf & L. Urwick (Editörler), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (ss. 30-49). New York: Harper & Row.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York, NY.
- Goleman, D (1998a). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, November-December: 93-102.
- Goleman, D (1998b). The Emotional Intelligence of Leaders, *Leader to Leader*, 10: 20-26.
- Goleman, D. (1998c). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Jamieson, D.W. ve Thomas, K.W. (1974). Power and Conflict in Student-Teacher Relationships. *Journal of Applied Behavioral Science*, 10(3): 321-336.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict, *International Journal of Conflict Management*, 5 (3): 223-238.
- Jehn, K. A. (1995), A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments Of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40 (2): 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups, *Administrative Science Quarterly*, 42 (3): 530-557.

- Jehn, K. A., Chadwick, C. ve Thatcher, S. (1997). To Agree or Not To Agree: Diversity, Conflict, and Group Outcomes, *International Journal of Conflict Management*, 8 (4): 287-306.
- Jehn, K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 44 (4): 741-763.
- Jordan, P.J. ve Troth, A.C. (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance*, 17(2): 195-218.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. ve Strube, M. J. (1999). A Test of Value Congruence Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 20:1175-1198
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Lawrence, B. S. (1997). The Black Box of Organizational Demography, *Organization Science*, 8(1):1-22.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D.R. (2000). Competing Models of Emotional Intelligence. İçinde R. Sternberg (Editör), *Handbook of Intelligence* (ss. 396-420). New York: Cambridge.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, *Organization Science*, 7 (6): 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. ve Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance, *Administrative Science Quarterly*, 44 (1): 1-28.
- Rahim, M. A. ve Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44 (3): 1323-1344.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). EI. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3): 185-211.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sessa, V. I. ve Jackson, S. E. (1995). Diversity in Decision-Making Teams: All Differences Are Not Created Equal. İçinde M. M. Chemers, S. Oskamp ve M. A. Costanzo (Editörler), *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace* (ss. 133-156). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stasser, G. (1992). Information Salience and the Discovery of Hidden Profiles by Decision-Making Groups: A Thought Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52: 156-181.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between Social Groups*. New York: Academic Press.
- Tajfel, H. ve Turner, J. (1986). The Social Identity of Intergroup Behavior. İçinde S. Worchel ve W. Austin (Editörler), *Psychology and Intergroup Relations* (ss.7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Thomas, K. W. ve Kilmann, R. H. (1974). *Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument*. NY: Xicom Inc.
- Tsui, A. S., Egan, T. ve O'Reilly, C. A., III. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37:549-579.
- Waller, M. J., Huber, G. P. ve Glick, W. H. (1995). Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception, *Academy of Management Journal*, 38 (4):943-974.
- Walsh, J. P. (1988). Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing, *Academy of Management Journal*, 31(4):873-896.

ÖRGÜTSEL ZEKA MODELİ KAPSAMINDA; ÖRGÜTSEL BECERİ BİLEŞENLERİ İLE ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

H. Necla KELEŞ

Bahçeşehir Üniversitesi
Meslek Yüksek Okulu
necla.keles@bahcesehir.edu.tr

Tuğba KIRAL ÖZKAN

Bahçeşehir Üniversitesi
Meslek Yüksek Okulu
tugba.kiral@bahcesehir.edu.tr

ÖZET

*Son yıllarda gerek iletişim gerekse bilgi işleme teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin hızı, işletme yönetimi ve organizasyonu ile ilgili yapılan çalışmaları yakından etkilemektedir. İşletmeler varlıklarının devamı için, çevrelerinde yaşanan değişimlerin etkilerini farketmek ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeyi yapmak durumundadırlar. Literatürde örgütün çevresine uyum sağlamak amacıyla bilgi oluşturma ve bu bilgiyi kullanma yeteneği **örgütsel zeka kavramı** olarak ifade edilmektedir.*

Örgütsel zeka kavramı ile ilgili yapılan çalışmalardan biri S.Falletta tarafından geliştirilen “Örgütsel Zeka Modeli”dir. Çalışma, modelde değinilen örgütsel beceri bileşenleri ile çalışan adanmışlığı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Zeka, Örgütsel Zeka, Örgütsel Beceri, Adanmışlık.

1. GİRİŞ

Rekabetin giderek arttığı bir ortamda varlıklarını sürdürmek zorunda olan günümüz örgütlerinin, amaç, yapı ve süreçlerinde oluşan değişimlere karşı nasıl tepki verecekleri yönetim biliminin üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Birçok çeşitli bilgiyi kendi yapılarına entegre ederek, geleceği öngörebilen ve gerekli olan değişime hızla adapte olan örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayacakları düşüncesi; insanların sahip olduğu gibi örgütlerin de zekasından bahsedilebileceği konusunu gündeme getirmektedir (Kerfoot, 2003: 91). Örgütler yaşayan, öğrenen, uyarlayan, gelişen ve büyüyen canlı organizmalar olarak ele alınacak olursa, hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik küresel çevrede beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilecekleri yetenekleri ve bunları kullanma potansiyelleri örgütsel zeka, bu potansiyeli kullanabilen örgütlerde zeki örgütler olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2004: 42). Literatürde örgütsel zeka konusuna yönelik yapılan çalışmalara gittikçe daha sık rastlanmaktadır.

Bu çalışmalardan biri S.Falletta tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Zeka Modeli”dir. 11 değişkenden oluşan model, örgütlerin çevrelerinde yaşanan değişimleri liderlik seviyeleri, kültürleri ve izledikleri stratejilere göre algılayarak, mevcut yapılarına uyarladıkları düşüncesinden hareketle, örgüt içi birtakım değişkenlerin çalışanların aidiyet duygusunu şekillendireceği ve oluşan aidiyet duygusunun ise işletmenin performansı üzerinde etkili olacağı düşüncesine dayanmaktadır (Keleş ve Özkan, 2010: 2901). Modelde yer alan örgüt içi değişkenler, yapı-adaptasyon, bilgi-teknoloji, yönetim biçimi, ölçme-ödüllendirme ve büyüme-gelişme kavramları ile ifade edilmiş olup, şu şekilde açıklanabilir (Falletta, 2008:39):

-Yapı-Adaptasyon: Örgüt yapısı, biçimsel olarak belirlenmiş olan, kalıcı örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağı (Kats ve Rosenzweig, 1970: 172) olarak tanımlanmaktadır. Modelde yapı, örgütün stratejisini uygulamak için örgüt dizaynının (örneğin; seviyeler, roller, karar organları ve sorumluluklar) nasıl olacağını ifade ederken, örgütün değişime hazır ve değişebilecek olması adaptasyon olarak ifade edilmektedir (Falletta, 2008: 39).

-Bilgi-Teknoloji: Teknoloji, bilginin ve bilgiye dayalı yöntemlerin herhangi bir işin yapılmasına uygulanması(Tutar, 2000: 27) olarak tanımlanmaktadır. Modelde, çalışanların işlerini desteklemeye olanak sağlayan iş sistemleri ve uygulamaları (örneğin; bilgi işlem altyapısı, iletişim, bilgi paylaşımı) olarak ifade edilmektedir.

-Direkt Yönetim: Yöneticinin niteliği ve etkinliğini ifade etmektedir.

-Ölçme-ödüllendirme: Ölçme, gerek birey gerekse takım performansı ve başarısının ölçümünü ifade eder. Ödül ise, insanların ilerleme ve terfilerini destekleyen parasal olan ve olmayan teşvikleri ifade etmektedir.

-Büyüme-gelişme: Çalışanların becerilerini geliştirmek için gelişim planı, eğitim ve öğrenmeyi kapsayan uygulamalardır.

-Çalışan Adanmışlığı: Çalışanların işleri ve örgütleri ile kurduğu kavramsal, duygusal ve davranışsal bağı ve günlük işlerini gayret ve hevesle yapmalarını ifade etmektedir.

Bu noktadan hareketle, çalışmada sözkonusu değişkenlerin çalışan adanmışlığına olan etkileri incelenecektir.

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma S. Falletta'nın Örgütsel Zeka Modelinde yer alan örgütsel kapasite ve uygulamaların (yapı ve adaptasyon, bilgi ve teknoloji, direkt yönetim, ölçme ve ödüllendirme, büyüme ve gelişme) çalışan adanmışlığına etkisinin Türkiye'de ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede incelenmesini amaçlamaktadır.

Modeldeki değişkenler incelenerek çalışmaya ilişkin oluşturulan hipotez şu şekildedir.

H₁: İşletmenin örgütsel kapasite ve uygulamaları (yapı ve adaptasyon, bilgi ve teknoloji, direkt yönetim, ölçme ve ödüllendirme, büyüme ve gelişme) çalışan adanmışlığını anlamlı derecede etkiler.

3. YÖNTEM

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamında değişkenleri ölçmek üzere Salvatore Falletta tarafından 2004 yılında geliştirilen ve 2008 yılında yayınlanan "Örgütsel Zeka Anketi" kullanılmıştır. Ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket ilaç sektöründe yer alan çokuluslu bir üretim ve dağıtım firma çalışanlarına uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anket firmanın 300 çalışanına elektronik posta gönderilmiştir. Doldurulan anketlerden eksik veri içermeyen, analize uygun 214 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmada toplanan veriler iki aşamada analiz edilmiştir. Öncelikli olarak toplanan verilerin tanımlayıcı istatistikleri raporlanmıştır. Daha sonra hipotezi test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar raporlanmıştır.

Tanımlayıcı Bilgiler

Örgütsel zeka anketi sağlık sektöründe hizmet veren bir kurumun çalışan personeline uygulanan 214 personelin %78,5'i erkek %21,5'i kadındır. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde %5,1'inin lise mezunu, %81,3'ünün üniversite, %13,6'sının yüksek lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Anketimize katılan çalışanların %77,1'i satış, %4,7'si pazarlama, %7'si medikal, %3,7'si finans, %3,7'si iş geliştirme, %2,32ü insan kaynakları, %1,4'ü bilgi teknolojileri departmanında çalışmaktadır.

Regresyon Analizi Sonuçları

İşletmenin örgütsel kapasite ve uygulamalarının (yapı ve adaptasyon, bilgi ve teknoloji, direkt yönetim, ölçme ve ödüllendirme, büyüme ve gelişme) çalışan adanmışlığını ne kadar etkilediğine dair ortaya atılan hipotezi incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Değişken seçiminde "enter metodu" seçilmiştir. Analiz aşamasında ilk olarak regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir.

Öncelikle örneklem sayısının yeterliliği incelenmiştir. Örneklem sayısı için Tabachnik ve Fidell'in " $N > 50 + 8.m$ ($m = \text{bağımsız değişken sayısı}$)" formülü kullanılmıştır (Pallant, 2007:148). Bu formüle göre çalışmadaki altı değişken için 214 örneklem sayısı hipotezi test etmede yeterlidir.

Daha sonra değişkenlerarası çoklu bağlantı problemi olup olmadığı test etmek için değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiştir. Korelasyon katsayılarının 0,90'nın üzerinde olmaması gereklidir (Tabachnick ve Fidell 2007: 89). Araştırmacı tarafından incelenen korelasyon analizi sonuçlarında en yüksek ilişkinin yapı ve adaptasyon ile çalışan adanmışlığı arasında olduğu ($R=,779$), büyüme ve gelişme ile çalışan adanmışlığı arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu ($R=,712$) gözlenmiştir.

Bağımsız değişkenlerin birbirleriyle (yapı ve adaptasyon, bilgi ve teknoloji, direkt yönetim, ölçme ve ödüllendirme, büyüme ve gelişme) ve bağımlı değişkenle (çalışan adanmışlığı) arasındaki korelasyon katsayılarının 0,90'nın altında kaldığı gözlenmiştir. Çoklu bağlantı probleminin olup olmadığı bir de Tolerans ve VIF değerleri kontrol edilerek test edilmiştir. Çoklu bağlantı probleminin olduğundan bahsedebilmek için Tolerans değerlerinin 0,10'un altında ve VIF değerinin 10'nun üstünde olması gerekmektedir (Pallant 2007: 156). Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde tolerans değerlerinin 0,35 ile 0,54 arasında olduğu VIF değerlerinin ise 1,87 ile 2,85 arasında değiştiği gözlenmiştir. Tüm bu sonuçlar değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi yaşanmadığını göstermektedir.

Ardından normallik ve doğrusallık varsayımları test edilmiştir. Normallik varsayımının testi için standardize edilmiş sapmalar Normal P-P grafiği üretilmiş ve grafik incelenmiştir. Grafik doğrusal bir şekil gösterdiğinden normallik varsayımının ihlal edilmediği söylenebilir. Doğrusallık testi için ise standardize edilmiş sapma değerleri ile standardize edilmiş yordanan değerler yayılım grafiği üretilmiş ve incelenmiştir. Grafiğin kare şeklinin çok dışına çıkmadığı gözlemlendiğinden doğrusallık ve normallik varsayımının ihlal edilmediği söylenebilir (Tabachnick ve Fidell 2007: 127).

Hipotezin testi için elde edilen regresyon analizi sonucu elde edilen değerler incelendiğinde, 5 bağımsız değişkenin (yapı ve adaptasyon, bilgi ve teknoloji, direkt yönetim, ölçme ve ödüllendirme, büyüme ve gelişme) bağımlı değişken (çalışan adanmışlığı) üzerindeki varyansın %71,9'unu (Düzeltilmiş $R^2 = ,719$) açıkladığı görülmektedir. Bir başka deyişle, çalışan adanmışlığı üzerindeki değişimin %71,9'unu çevresel koşullar tarafından açıklanmaktadır. Anova analizi incelenecek olursa kurulan modelin bir bütün olarak açıklayıcı gücünün anlamlılığı açısından bir problem olmadığı gözlenebilir ($F = 110,175$; $p = 0,000$).

Tahmin edilen regresyon modeli parametreleri incelendiğinde, bağımsız değişkenlerden “yapı ve adaptasyon, bilgi ve teknoloji, direkt yönetim, , büyüme ve gelişme” değişkenlerinin bireysel olarak (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu “ölçme ve ödüllendirme” değişkeninin çalışan adanmışlığı üzerinde etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Çalışan adanmışlığını etkileyen faktörler açısından standardize edilmiş katsayılar (beta) incelendiğinde en yüksek katsayıya “yapı ve adaptasyon” değişkeninin sahip olduğu görülmektedir ($\beta = 0,363$). Bunun anlamı, diğer değişkenler tarafından açıklanan varyans kontrol altına alındığında çalışan adanmışlığının açıklanmasında en kuvvetli etkinin yapı ve adaptasyon değişkeninin de olduğudur. Bunu büyüme ve gelişme ($\beta = 0,279$, direkt yönetim $\beta = 0,153$, bilgi ve teknoloji $\beta = 0,101$) izlemektedir.

Sabit terim 0,722 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı diğer değişkenlerin etkileri sıfır bile olsa firma 0,722 birimlik çalışan adanmışlığı elde eder. Yapı ve adaptasyon'a ait parametre değeri 0,363'dir. Yapı ve adaptasyon bir birim arttığında çalışan adanmışlığı 0,363 birim artmaktadır. Büyüme ve gelişmeye ait parametre değeri 0,279'dir. Büyüme ve gelişme bir birim arttığında çalışan adanmışlığı 0,279 birim artmaktadır. Direkt yönetim'e ait parametre değeri 0,153'dir. Direkt yönetim bir birim arttığında çalışan adanmışlığı 0,153 birim artmaktadır. Bilgi ve teknolojiye ait parametre değeri 0,101'dir. Bilgi ve teknoloji bir birim arttığında çalışan adanmışlığı 0,101 birim artmaktadır.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar hipotezimizi desteklemektedir. Yani işletmenin örgütsel kapasite ve uygulamalarının çalışan adanmışlığını anlamlı derecede etkilediği istatistiksel olarak belirlenmiştir. Yapı ve adaptasyon ile büyüme gelişme daha çok etkiye sahiptir.

5. SONUÇ

Araştırma bulgularında görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki çalışan adanmışlığının, “yapı-adaptasyon”, “büyüme-gelişme”, “bilgi-teknoloji” ve “direkt yönetim” alguları tarafından etkilenmekte olduğu istatistiksel olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan, çalışan adanmışlığı üzerinde “ölçme ve ödül” faktörünün bir etkiye sahip olmadığı istatistiksel olarak belirlenmiştir. Araştırma bulguları, S.Falletta

tarafından geliştirilen modelde yer alan “ölçme ve ödül” faktörünün; araştırma kapsamındaki çalışan adanmışlığı düzeyi üzerinde etkili olan unsurlar arasında yer almadıklarını göstermektedir. Çalışan adanmışlığı düzeyi, örgütsel yapı ve adaptasyon, örgütte mevcut yönetim ile büyüme ve gelişmeye yönelik uygulamalar tarafından etkilenmektedir. Araştırmanın, S.Falletta tarafından geliştirilen modelde yer alan; çalışan adanmışlığı üzerinde etkili olan beş örgütsel beceri bileşen unsurundan dördünün açıklama özelliği taşıdığı söylenebilir. Bu sonuç, araştırma kapsamında yeralan çalışanlar için geçerli olmakla beraber; Falletta’nın modelini destekleyici bir özellik taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Falletta,S. (2008). Hr Intelligence: Advancing People Research and Analytics. *IHRIM Journal*, XII(3).
- Erçetin, Ş.Ş. (2004). *Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Aptallık*, İstanbul:Asil Yayın Dağıtım.
- Kerfoot, K.(2003), Organizational Intelligence/Organizational Stupidity: The Leader’s Challenge, *Nursing Economics*, 21(2).
- Keleş, H. N. ve Özkan, T. K. (2010). Örgütsel Zeka Modeli Kapsamında Çevresel Faktörlerin Liderlik, Strateji ve Kültüre Olan Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*,17(5):2900-2909.
- Kast,E.F ve Rosenzweig J.E.(1970).*Organization And Management : A Systems Approach*, New York :McGraw-Hill.
- Pallant J. (2007). *SPSS Survival Manual*, 3rd.edition, Newyork:Open University Press.
- Tabachnick B.G ve Fidell L.S (2007). *Using Multivariate Statistics*, 5th.Edition, Newyork:Pearson.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul:Hayat Yayıncılık.

ÇALIŞANLARIN MÜZAKEREDE ETİK ALGILAMA DÜZEYLERİNİN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Ünsal SİĞRİ
Kara Harp Okulu
usigri@kho.edu.tr

Ahmet ERKUŞ
Kara Harp Okulu
aerkus@kho.edu.tr

Adnan EROĞLU
Kara Harp Okulu
adnaneroglu@kho.edu.tr

Tolga TÜRKÖZ
Kara Harp Okulu
tolga_turkoz@yahoo.com.tr

Abdullah SAĞIR
Kara Harp Okulu
asagir@kho.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada bireylerin müzakere etiği algılama düzeyleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde kamu sektöründe çalışma yaşamlarına devam eden toplam 209 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların geleneksel rekabetçi davranışlarını daha fazla kabul edilebilir olarak algıladıkları, karşı tarafı zayıflatma davranışlarını ise daha az benimsedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca müzakerede etik olmayan davranışları algılama düzeylerinin izlenim yönetimi taktiklerini etkilediği ve etik dışı davranışları algılama düzeyleri yüksek olan katılımcıların algılama düzeyleri düşük olanlara nazaran izlenim yönetimi taktiklerini etkili şekilde kullanma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müzakere, Etik, Etik Olmayan Davranışlar, İzlenim Yönetimi Taktikleri.

1. GİRİŞ

Müzakere yönetim alanında yaygın bir faaliyet olarak dikkat çekmektedir. Nitekim Mintzberg (1973) yönetimin anahtar rolleri çalışmasında, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını kendileri için önemli olan hususlarda müzakere ederek ya da örgüt içinde çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlemek için harcadıklarını belirtmektedir. Yönetim alanında dikkat çeken konulardan birisi olarak müzakereleri etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Etik de bu konulardan birisi olarak ilginç bir mücadele alanıdır. Bu alanda çalışan araştırmacılar, etkili bir müzakereci olabilmek için etik olmayan bazı davranış tarzlarının uygun hatta gerekli olabileceğini ileri sürmektedir (Lewicki ve Robinson, 1998:665). Ancak bunun yanında Lax ve Sebenius (1986) da kimi bireylerin kendilerini daha iyi hissetmek, bazılarının ise ortaya daha iyi bir iş çıkarabilmek için etik açıdan doğru olanı yapmak amacıyla olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, müzakere sürecinde kendi gücünü artırmak ve amaçlarına ulaşmak için kazanç, rekabet ve adalet gibi başlıca faktörler müzakerecileri etik olmayan davranışlarda bulunmaya sevk edebilmektedir (Çetin, 2007:444-461). Bu kapsamda çalışanların günlük müzakerelerde etik ve etik olmayan davranışlara eğilimlerinin, müzakere sürecini etkileyen önemli değişkenlerden birisi olarak dikkat çektiği söylenebilir.

Bireylerin kendisi ile ilgili izlenimleri olumlu yönde etkilemeye dönük girişimlerde bulunması, doğal karşılanması gereken davranışlar olarak kabul görmektedir (Jones, 1990; Leary ve Kowalski, 1995). Bu kapsamda, izlenim yönetimi ve bu süreçte kullanılan taktiklerin çalışanların iş yaşamına etki ettiği dinamik bir süreç olduğu söylenebilir (Basım vd., 2006; Sallot, 2002). Statü farklılıkları, örgütsel yapı karakteristikleri ve grup normları gibi değişkenlerin de etki ettiği izlenim yönetimi taktiklerinin (Drory ve Zaidman, 2007:292), bireylerin başarmak istedikleri hedeflere ulaşmak amacıyla karşılıklı olarak anlaşmaya çalıştıkları müzakere sürecinde de etkileri olabileceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, çalışanların müzakerede etik algılama düzeylerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bu kapsamda çalışmada; kamu çalışanlarının müzakerelerdeki etik algılama düzeyleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiler görgül bir araştırma yardımıyla incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda ilk aşamada müzakere etiği konusu teorik olarak incelenerek, müzakerede etik ve etik olmayan davranışlar tanımlanmaya

çalışılmaktadır. Ayrıca, bireylerin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri incelenmekte ve yazında konuyla ilgili yapılan çeşitli araştırmalara yer verilmektedir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise, kamu çalışanları üzerinde bir araştırma yapılarak, katılımcıların müzakerelerdeki etik algılama düzeyleri belirlenmeye çalışılmakta ve izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

2. MÜZAKERE VE ETİK

Etik kavramı Yunanca “Ethos” sözcüğünden gelmektedir. Ahlak kuramı ya da teorik ahlak diye sadeleştirilebilecek etik; eskiçağ filozoflarından bu yana iyi ve doğru kavramlarının ne olduğunu, mutlak iyi, mutlak doğru olup olmadığını ve bunlara ulaşıp ulaşamayacağını araştıran zihinsel çabalar anlamlarına gelebilmektedir. Müzakere etiği açısından ise, müzakerelerde etik ve etik olmayan davranışların kültür, bireysel özellikler, problem durumu, elde edilecek kazanımlar gibi birçok faktörle ilişkili olması tanımlamayı güçleştirmektedir (Thompson, 2001: 151).

Müzakerelerde etik davranışların neler olduğuna ilişkin araştırmacılar arasında görüş birliği bulunmamaktadır. Örneğin, Henderson (1988) karşılıklı aldatmaya girişilmeden önce bir taraf bir tarafın aldattığını, dürüstçe ve iyi niyetle davranmadığını düşünüyorsa müzakereyi sonlandırması gerektiğini ileri sürmektedir. Öte yandan, Dees ve Cramton (1993) güven gerekçelerini oluşturmanın mümkün olmadığı durumlarda, bireyin etik dışı uygulamalarda bulunmakta haklı olduğunu ifade etmektedir. Kimi etik araştırmacıları blöf yapmayı belli durumlarda kabul edilebilir bulurken, kimi araştırmacılar ise bu tür davranışa asla göz yumulmaması gerektiğini savunmaktadır (Provis, 2000). Müzakere taktiklerinin kabul edilebilirliğini etkileyen ana unsur taraflar arasındaki güven seviyesidir. Güven sosyal sermayenin doğrudan bir ürünü olarak taraflar arasında olumlu ilişkileri tesis eden bir olgudur (Perry vd., 2002: 3). Lewicki vd. (2003: 246) müzakerecinin samimi davranmasının ve karşı tarafla doğru bilgi paylaşmasının müzakereadaki etik davranışların ölçütünü oluşturacağı görüşündedirler.

Temel olarak bir karar verme süreci olan müzakereleri, bireylerin etik algılamaları ve davranışlarının olumlu ve olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. Ne var ki, müzakerelerde bulunan kişilerin davranışları etik bakış açısıyla gözden geçirildiğinde, kullanılan birçok taktiğin etik veya bilinçsizce de olsa etik olmayan davranışlarla yakından ilişkili olabileceği görülmektedir. Bu açıdan müzakereciler tarafından sıklıkla kullanılan taktiklerden, etik anlamda belirsizlik içeren kavramların başında “aldatma” geldiği bilinmektedir (Shell, 1991; Friedman ve Shapiro, 1995).

Bunun yanında bireylerin olaylara nasıl baktığı ve onları nasıl meşrulaştırdığı, karşı tarafın bakış açısını etkileyebilir. Bireylerin güç ve pozisyonlarıyla ilgili karşı tarafta bıraktığı ilk izlenimler müzakere sürecinde ikna yeterliliğini etkileyebilir. Doğru bir izlenim oluşturmak, karşı tarafı ikna etme yeteneklerini artırarak insanları yetkinliğe ve güce boyun eğme eğilimine yönlendirir. Bu psikolojik şartı anlamak müzakereciye büyük avantajlar sağlayabilir (Miller ve Jackson, 2007).

Müzakerecilerin, çevresinde güvenilir bir izlenim bırakmak, kazandığı itibarın olumlu etkisinden faydalanabilmek ve devamını getirebilmek için kullandığı izlenim yönetimi taktiklerini çok dikkatlice seçerek uygulaması önemli bir konudur. Bu bağlamda, müzakereci kişiliğin gelişimi için etik davranış kalıpları olan doğru sözlü olma, açık sözlü konuşma, yalan söylememe, aldatmama, kurallara uyma, tarafsızlık ve samimiyet gibi iyi özelliklerin yanı sıra, müzakerecinin karşı tarafta bırakacağı izlenimlerin de müzakere sürecinde fayda sağlayacağı söylenebilir.

3. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ

Araştırmacılar tarafından genel olarak izlenim yönetimi süreci, insanların başkaları üzerinde bıraktıkları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç (Bolino ve Turnley, 1999) veya başkalarına aktarılan bilgiler yoluyla, onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak tanımlanmaktadır (Gardner ve Martinko, 1988; Leary ve Kowalski, 1990; Rind ve Benjamin, 1993; Rosenfeld vd., 1995). Crane ve Crane (2004) izlenim yönetimi taktiklerini, girişken ve savunmaya yönelik taktikler olmak üzere iki ana gruba ayırmıştır. Schutz (1998) izlenim yönetimi taktiklerini, girişken, saldırgan, korunmaya yönelik ve savunmaya yönelik olarak sınıflandırırken; Jones ve Pittman (1982) ile Bolino (1999) ise, “kendini sevdirmeye”, “niteliklerini tanıtmaya”, “örnek davranışlar sergilemeye”, “tehdit etmeye” ve “kendine acındırma” taktiklerinin örgütsel ortamda çalışanlarca çoğunlukla kullanılan temel taktikler olduğunu belirtmişlerdir.

Karşı tarafta iyi bir izlenim bırakmak için samimi, dürüst ve güvenilir olmak önemli olmasına rağmen, müzakerecilerin amaçlarına ulaşmak hususunda etik olmayan davranışlar sergiledikleri

bilinmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda karşı tarafa yanlış bilgi verme ve blöf yapma etik açıdan kabul edilebilir iken, aldatma ve kasıtlı yalan söyleme ise etik dışı davranış olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir (Lewicki ve Spencer, 1991; Anton, 1990). Müzakerecilerin etik davranışları üzerinde başta demografik faktörler olmak üzere kişisel ve durumsal faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Bunun yanında müzakerecilerin müzakere etiğine ilişkin algılamaları da karşı tarafı etkileme olarak adlandırılabilen izlenim yönetimi taktikleri üzerinde bazı etkilere olabilir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Bireylerin müzakere etiği algılamaları demografik faktörler açısından farklılık gösterir mi?
- Bireylerin müzakere etiği algılamalarının izlenim yönetimi taktikleri üzerine etkileri nelerdir?

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde kamu sektöründe çalışmakta olan ve rastlantısal olarak seçilen 109'u kadın, 100'ü erkek toplam 209 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 23 ile 59 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 34,6 (SS=7,67), çalışma süreleri ortalaması 10,3 (SS=6,67) yıldır. Katılımcıların 146'sı (% 70) çalışan iken 63'ü (% 30) yönetici konumundadır. Öğrenim durumu açısından ise, 5 katılımcı (% 2,4) lise, 133 katılımcı (% 63,6) lisans, 62 katılımcı (% 29,7) yüksek lisans ve 9 katılımcı (% 4,3) ise doktora düzeyinde eğitime sahiptir.

4.2. Ölçme Araçları

İzlenim Yönetimi Ölçeği: Araştırmada Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin iş yaşamında veya kendi aralarında kullanabilecekleri muhtemel izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yöneliktir. Ölçek maddelerinin derecelendirmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Her bir maddede, katılımcıların bu taktikleri ne kadar sıklıkta kullandıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Etik Olmayan Müzakere Stratejileri Kişisel Değerlendirme Ölçeği: Çalışmada, katılımcıların müzakere etim olmayan davranışlara eğilim düzeylerini belirlemek amacıyla Robinson vd. (2000) tarafından geliştirilen, 16 müzakere taktiklerinden faydalanılmıştır. Bu taktikler, bireylerin müzakerelerde istedikleri sonuçları elde etmek amacıyla başvurdukları çeşitli davranış ve hareketlerle ilgilidir. Ölçek maddelerinin derecelendirmesinde 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

5. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 10.0 paket programında analizler yapılmıştır. Katılımcıların müzakere etiği algılama düzeyleri incelendiğinde en çok kabul gören davranışların geleneksel rekabetçi davranışlar (ort. 2.62) olduğu, en az kabul gören davranışların ise karşı tarafı zayıflatma davranışlarıyla (ort. 1.98) ilgili olduğu görülmektedir.

Katılımcıların izlenim yönetimi taktiklerini kullanma sıklıkları incelendiğinde ise, işine sahip çıkmaya çalışma (ort. 2.97) en çok tercih edilen taktik iken, sırasıyla niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma (ort. 2.72), kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma (ort. 2.08), kendini acındırmaya çalışma (ort. 1.91) ve en az tercih edilen kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma (ort. 1.90) davranışları olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleriyle müzakere etiği algılamaları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla t-testi yapılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre cinsiyet açısından her üç faktöre ilişkin anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir (Karşı tarafı yanlış bilgilendirme ve yönlendirme faktörü: $t=-.22$, karşı tarafı zayıflatma faktörü: $t=.37$, geleneksel rekabetçi pazarlık faktörü: $t=-1.58$). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki farklılıkları incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarında ise sadece “geleneksel rekabetçi pazarlık” ($t=-2.16$, $p<.05$) faktörü ile anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yöneticiler çalışanlara nazaran “geleneksel rekabetçi pazarlık” davranışlarını daha çok tercih etmektedirler.

Analizin ikinci aşamasında hiyerarşik regresyon analizi yapılarak, katılımcıların müzakere etiği algılama düzeylerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerine olan etkileri incelenmiştir. Yaş, cinsiyet ve iş tecrübesi kontrol değişkenleri, bireylerin müzakere etiği algılamaları bağımsız değişken, izlenim yönetimi taktikleri ise bağımlı değişken olarak regresyon modeline dâhil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre

niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye davranışı ile “geleneksel rekabetçi pazarlık” ($\beta = .52, p < .001$) arasında pozitif ve anlamlı; **kendini acındırmaya çalışma davranışı** ile “karşı tarafı zayıflatma” ($\beta = .27, p < .01$) ve “geleneksel rekabetçi pazarlık” ($\beta = .30, p < .01$) arasında pozitif ve anlamlı; **kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma** davranışı ile “karşı tarafı yanlış bilgilendirme ve yönlendirme” ($\beta = -.26, p < .05$) arasında negatif ve anlamlı, “karşı tarafı zayıflatma” ($\beta = .24, p < .01$) ve “geleneksel rekabetçi pazarlık” ($\beta = .46, p < .001$) arasında ise pozitif ve anlamlı; **kendi önemini zorla fark ettirme davranışı** ile “karşı tarafı yanlış bilgilendirme ve yönlendirme” ($\beta = -.35, p < .01$) arasında negatif ve anlamlı, “karşı tarafı zayıflatma” ($\beta = .38, p < .001$) ve “geleneksel rekabetçi pazarlık” ($\beta = .42, p < .001$) arasında ise pozitif ve anlamlı ve son olarak **işine sahip çıkmaya çalışma davranışı** ile “karşı tarafı yanlış bilgilendirme ve yönlendirme” ($\beta = -.26, p < .05$) ile negatif ve anlamlı, “karşı tarafı zayıflatma” ($\beta = .24, p < .01$) ve “geleneksel rekabetçi pazarlık” ($\beta = .46, p < .001$) arasında ise pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Müzakereler esnasında taraflar, karşılıklı olarak yukarıda sıralanmış olan taktikleri kullanarak karşı taraf üzerinde çeşitli izlenimler bırakmayı hedeflemektedirler. Nitekim bireylerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak elde edecekleri avantajlarla müzakerelere bir adım önde olmayı hedefledikleri söylenebilir. Ancak bu durumun karşı taraf üzerinde bırakacağı etik algılamaların müzakere sürecini üzerinde kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı etkilerinin unutulmaması gerekmektedir.

Bu kapsamda çalışmada, bireylerin müzakerelerde etik olmayan davranışlara ilişkin eğilim düzeyleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarında, geleneksel rekabetçi pazarlık yöntemini kabul edilebilir olarak algılayan katılımcıların bütün izlenim taktiklerini tercih ettikleri görülürken, karşı tarafı yanlış bilgilendirme davranışları ile **kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma, kendi önemini zorla fark ettirme ve işine sahip çıkmaya çalışma** izlenim yönetim taktikleri arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre geleneksel rekabetçi pazarlık yöntemlerine eğilimi olan katılımcıların müzakere sürecinde izlenim yönetim taktiklerini kullanarak karşı tarafı etkilemeye çalışacakları beklenebilir. Diğer bir sonuca göre ise karşı tarafı yanlış bilgilendirme ve yönlendirme davranışı eğilimi olan bireylerin ise karşı tarafta izlenim yaratmak için mevcut taktikleri kullanmadıkları ve daha az tercih ettikleri belirlenmiştir. Karşı tarafı aldatma davranışları eğiliminde olan katılımcıların da izlenim yönetim taktiklerini tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların müzakerelere ilişkin etik algılamalarının izlenim yönetimi taktiklerinin seçiminde etkili olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle müzakerelerde etik dışı taktikleri kullanılabilir olarak kabul eden katılımcıların, amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli izlenim yönetim taktiklerine başvurabilecekleri söylenebilir.

Bu çalışmada örneklem sayısının az olması ve uygulamanın sadece Ankara ilinde yapılmasının bir kısıtlılık olduğu söylenebilir. Bu nedenle gelecekte farklı örneklemeler üzerinde yapılacak araştırmaların katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Anton, R.J. (1990). Drawing the Line: An Exploratory Test of Ethical Behaviors in Negotiations, *The International Journal of Conflict Management*, 1(3): 265-280.
- Basım, N., Tatar İ. ve Şahin N. H. (2006). İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği, *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58): 1-14.
- Bolino, M.C. (1999), Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?, *Academy of Management Review*, 24: 82-98.
- Bolino, M.C. ve Turnley. W.H. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on The Jones and Pittman Taxonomy, *Organizational Research Methods*, 2: 187-206.
- Crane, E. ve Crane, F.G. (2004). “Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings”, *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*: 25-34.
- Çetin, C. (2007). *Müzakere Teknikleri (2. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- Drory, A. ve Zaidman, N. (2007). Impression Management Behavior: Effects of The Organizational System, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 290-308.

- Friedman, R. ve Shapiro, D. (1995). "Deception and Mutual Chains Bargaining: Are They Mutually Exclusive", *Negotiation Journal*, 245.
- Gardner, W. L. ve Martinko, M. J. (1988). Impression Management in Organizations, *Journal of Management*, 14: 321-338
- Jones, E.E. ve Pittman, T. S. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. İçinde J. Suls (Editör), *Psychological Perspectives on the Self* (ss. 231-261). NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal Perception*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Lax, D. A. ve Sebenius, J. K. (1986). *The Manager as Negotiator*. New York: Free Press.
- Leary, M.R. ve Kowalsky, R.M. (1995). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model, *Psychological Bulletin*, 107(1): 34-47.
- Lewicki, R.J. ve Spencer, G. (1991). Ethical Relativism and Negotiating Tactics: Factors Affecting Their Perceived Ethicality, *Academy of Management Meetings*, Miami, Florida.
- Lewicki, R.J. ve Robinson, R.J. (1998). Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study, *Journal of Business Ethics*, 17, 665-682.
- Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M. ve Minton, J.W. (2003). *Negotiation* (Fourth Edition). Boston: McGrawHill-Irwin
- Miller, L.E. ve Jackson, B. (2007). *Influence Power and U Perspective, The Art of Getting What You Want*, USA: Your Career Doctors Pres.
- Perry, G. M., Duffy, P. A., Robison, L. J. ve Nixon, C. L. (2002). Ethical Negotiation Tactics Among Students at Land Grant Universities", *WAEA meetings*: 1-21.
- Provis, C. (2000). Honesty in Negotiation. *Bus. Ethics: Eur. Rev.* 9:3-12.
- Rind, B. ve Benjamin, D. (1993). Effects of Public Image Concerns and Self-Image on Compliance, *The Journal of Social Psychology*, 134: 19-25.
- Robinson, R.J., Lewicki, R.J. ve Donahue, E.M. (2000). Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: Introducing the SINS Scale, *Journal of Organizational Behavior*, 21: 649-664.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R.A. ve Riordan, C.A. (1995). *Impression Management in Organizations*, New York: Routledge.
- Sallot, L.M. (2002). What the Public Thinks About Public Relations: An Impression Management Experiment, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79(1): 150-164.
- Schutz, A. (1998). Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy, *The Journal of Psychology*, 132(6): 611-628.
- Shell, R. G. (1991). When Is It Legal To Lie In Negotiations, *Sloan Management Review*,: 93.
- Thomson, L. (2001). *The Mind and Heart of the Negotiator*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİK ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMELERİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİ ETKİLER Mİ? BİR ÖZEL HASTANE UYGULAMASI

Ahmet ERKUŞ
Kara Harp Okulu
aerkus@kho.edu.tr

Akif TABAK
Kara Harp Okulu
atabak@kho.edu.tr

Tufan YAMAN
Kara Harp Okulu
tyaman@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; paternalist (babacan) liderlikle örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu kapsamda 211 hastane çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre paternalist liderliğin beş farklı boyutta (İş yerinde aile ortamı yaratmak, çalışanlarla bireysel ilişkiler geliştirmek, çalışanlardan bağlılık ve sadakat beklentisi, otorite ve hiyerarşi) algılandığı tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre sadece otorite boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Paternalist liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paternalist (Babacan) Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti.

1.GİRİŞ

Batının öncül olduğu liderlik araştırmalarının etkisiyle bu kültürlerde tartışılan etkili liderlik modellerini ülkesinde test etmek isteyen Silin (1976:143) özellikle Tayvan’da yaptığı araştırmalarda Batıdaki liderlik modellerinden farklı sonuçlara ulaşmıştır. Silin’i takip eden çalışmalarda araştırmacılar, bu farklı yerli anlayışı doğrular nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir (Redding, 1990; Cheng, 1995). Bütün bu araştırmalarda geleneksel doğu kültürünü yansıtan özellikler bulunmuştur. Batıda geliştirilen liderlik uygulamalarının Çin toplumunda geçerli olmaması kültür farklılığının bir sonucudur. Nitekim Hofstede (1980) “Lider davranışları bazı kültürlerde, bölgelerde ve ülkelerde etkili olmasına rağmen, diğer ülkelerde etkili olamayabilir” şeklinde belirtmektedir. Sargut (1995:123) da farklı kültürlerde, o kültürlerin değer ve normlarına göre oluşturulmuş kuramların evrensel diye sunulmalarına kuşkuyla bakmak gerektiğini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda da batıdaki liderlik anlayışından tamamen farklılık gösteren bir anlayışın olduğu tespit edilmiş ve eski fakat adlandırılmamış bu liderlik anlayışına paternalist (babacan) liderlik adı verilmiştir (Westwood ve Chan, 1992).

Paternalizm, ataerkil (erillik) düşüncesine dayanan, aile içindeki hiyerarşiyi anlatan bir tutum veya bir davranış şeklidir. Aile içerisinde “baba” ile sembolleşen bu kavramın temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır. Bu kapsamda, paternalist liderlik “güçlü disiplin ile birleşen, baba gibi otoriter, yardımsever ve ahlaki bütünlük” kavramlarını içeren bir liderlik stili olarak tanımlanmıştır (Farh ve Cheng, 2000: 84). Bu liderlik yaklaşımının temelinde liderin iş yerinde bir aile atmosferi yaratması, takipçilerine baba gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile ilgilenmesi için her türlü çabayı sarf etmesi gibi konular bulunmaktadır.

Ülkemiz yazınında örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar yapılmış olmasına rağmen bu konunun paternalist liderlik kavramıyla ilişkilendirilmediği dikkat çekmektedir. Bunun yanında iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi değişkenler üzerinde de etkilerinin incelenmediği görülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, paternalist liderlikle örgütsel özdeşleşme ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmanın ilk aşamasında paternalist liderlik tanımlanarak boyutları ele alınmış, ikinci aşamada özdeşleşme kavramı izah edilmiştir. Üçüncü ve son aşamada ise paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri hastane çalışanları üzerinde yapılan görgül bir araştırma ile çözümlenmeye çalışılmıştır.

2. PATERNALİST(BABACAN) LİDERLİK

Paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-izleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırmaktadır. Lider ile takipçilerin ilişkileri incelendiğinde, liderin bir baba gibi astlarıyla ilgilendiği ve örgüt içerisinde aile atmosferi yaratma çabasında olduğu görülmektedir. Liderin davranışlarına örnek verecek olursak; paternalist lider takipçilerinin işle ve iş hayatı dışında karşılaşabileceği problemlerle ilgilenir, takipçilerinin kutlama törenlerine, cenaze törenlerine katılır. Astlarının iş ve özel yaşantısıyla ilgilenmesinin karşılığında liderler astlarından sadakat ve itaat beklerler. Paternalist liderlik, lider ile astlar arasında oluşan yönetsel anlamdaki (babacan ilgi-sadakat) değişimin olumsuz algılanmasından dolayı Batılı araştırmacılar tarafından “yardımsever diktatörlük” olarak adlandırılmakta ve eleştirilmektedir (Northouse, 1997: 39).

Paternalist liderlik kültürle yakından ilişkili bir konudur. Nitekim bazı araştırmacılar, Hofstede'nin (1980) yapmış olduğu kültürel değerlere ait sınıflandırmaya paternalizm kavramının eklenmesi gerekliliğini belirtmektedirler (Pellegrini vd., 2006). Ülkemiz Paternalist değerlerin yüksek seviyede olduğu ülkelerden birisidir. Bu kapsamda Aycan vd. (2000) tarafından on farklı ülkeyi kapsayan kültürler arası yapılan araştırmalarda da Türk toplumunun Paternalist değerlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik alanında Farh vd. (2000) tarafından üç boyutlu bir model geliştirilmiştir. Bu boyutlar; otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki boyut olarak sınıflandırılmaktadır. Otoriterlik boyutunda otorite ve kontrol uygulamaları ile astların sorgulamadan lidere itaat etmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Yardımseverlik boyutunda astların refahı için lider tarafından onlara bireysel ilgi gösterilir, bu durumdan memnun kalan astlar memnuniyetlerini daha fazla çalışarak ödeme gayreti içinde olurlar. Ahlâki boyutta ise bireysellikten uzak ve model insan olmak konuları incelenmektedir. Bu üç boyutun etkisiyle Farh vd. (2000) paternalist liderliği; “güçlü disiplin ile birleşen, baba gibi otoriter, yardımsever ve ahlaki bütünlük” kavramlarını içeren bir liderlik stili olarak tanımlamışlardır. Gelfand vd. (2007:15) de paternalist liderliği “astların mesleklerinin ve hayatlarının bir aile anlayışıyla yönlendirildiği, karşılığında ise sadakat ve itaatin beklendiği hiyerarşik bir ilişki olarak” tanımlamaktadır.

Cheng vd. (2004: 109) tarafından paternalist liderliğe takipçilerin gösterecekleri tepkiyi belirlemek için yaptıkları araştırmada, paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun etkisinin ahlaki boyutun etkisiyle zaman içinde kaybolduğu, paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun ise takipçilerin yöneticileri veya örgütleri ile özdeşleşmelerinde çok büyük etkisinin olduğu bulunmuştur. Paternalist liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri inceleyen başka bir çalışmaya yazında rastlanılmamıştır.

3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan diğer sorun da nitelikli çalışanları elde tutabilmektir. İşletmeler arasındaki yoğun rekabetin çalışanlara pek çok farklı iş seçenekleri sunması, çalışanları örgütlerine bağlamak konusundaki çabaları ön plana çıkarmıştır. Bu kapsamda tartışılan konulardan birisi de örgütsel özdeşleşmedir. Hall (1970) örgütsel özdeşleşmeyi, “örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşma süreci” olarak ifade etmektedir (Aktaran Ashford ve Mael 1989: 23). Dutton vd. (1994: 242) ise örgütsel özdeşleşmeyi, “örgüte ait özelliklerin, bireylerin kendilerine ait olan özellikler gibi benimsendiğinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik bağ olarak” tanımlamışlardır.

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt düzeyinde önemli katkıları bulunmaktadır. İnsanları kurum hedeflerinin başarılmasına doğru yönlendirir, motive eder, örgüt adına çalışmasını sağlar, örgüt üyeleriyle birlikteliği artırır, kişinin örgütüyle ilgili korumacı bir tavır sergiler hale dönüşmesine neden olur (Bhattarcharya ve Sen, 2003). Bunun yanında örgütsel özdeşleşme sayesinde sadece örgüt açısından değil bireyler açısından da katkılar sağlandığı ifade edilmektedir. Pratt (1998) sosyal grupla özdeşleşmenin insanların güvenlik, bağlı olma gibi ihtiyaçlarını bir bütün olarak karşıladığını, bireyin hayatının anlamının bulunmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir (Aktaran Van Dick vd. 2004: 173).

Bu kapsamda araştırmada paternalist liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler incelenirken, örgütsel özdeşleşmenin paternalist liderlikle çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki aracılık etkisine bakılacaktır. Araştırma soruları şöyle ifade edilebilir:

- Paternalist liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkiler mi?

- Paternalist liderlik çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkiler mi?
- Paternalist liderlik çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilerken örgütsel özdeşleme aracılık eder mi?

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Aydın ilinde özel bir hastanede görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları 19 ile 55 arasında olup % 64,5'i erkek (N=136), % 36,5'i (N=75) kadındır. Katılımcıların ortalama iş tecrübesi 5,1 yıldır.

4.2. Araştırmanın Ölçekleri

Örgütsel özdeşleme: Araştırmada, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek amacıyla Mael (1988) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 8 madde bulunmaktadır. Cevapların alınmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum).

Paternalist liderlik: Paternalist liderliğe ait veriler Aycan (2000) tarafından geliştirilen 21 maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekte yer alan ifadeler verilecek cevaplar 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum).

İşten Ayrılma Niyeti: Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesinde Wayne vd. (1997) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Cevapların alınmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup, toplam 3 madde bulunmaktadır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

5. BULGULAR

Elde edilen veriler SPSS 11.5 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Yaş ve iş tecrübesi kontrol değişkenleri, babacan liderlik alt faktörleri bağımsız değişkenler, işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme ise bağımlı değişkenler olarak modele dâhil edilmiştir.

Paternalist liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre kontrol değişkenleri modeldeki varyansın % 4'ünü açıklarken paternalist liderlik boyutlarının analize dâhil edilmesiyle modelin açıklanan varyansının % 7'e yükseldiği görülmektedir. Bu aşamada sadece otorite boyutu ($\beta = .21, p < .01$) ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında kontrol değişkenlerinden iş tecrübesi ($\beta = -.32, p < .05$) ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş tecrübesi az olan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri daha yüksektir.

Paternalist liderlikle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre kontrol değişkenleri modeldeki varyansın % 8'ini açıklarken paternalist liderlik boyutlarının analize dâhil edilmesiyle modelin açıklanan varyansının % 9'a yükseldiği görülmektedir. İkinci aşamadaki modelde paternalist liderlik boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu aşamada kontrol değişkenlerinden cinsiyet ($\beta = -.48, p < .01$) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin, paternalist liderlik boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolünü belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bir değişkeninin aracılık etkisinden söz edilebilmek için sırasıyla üç şartın var olması gerekmektedir. Bu kapsamda ilk şarta göre bağımsız değişken (paternalist liderlik) aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde etkili olmalıdır. Analiz sonuçlarına göre sadece otorite boyutunun etkili olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamada bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde etkisine bakılmıştır. Ancak bu aşamada herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu aşamada bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında herhangi bir ilişki bulunamadığından, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünden bahsedilemeyeceği için üçüncü aşamaya geçilememiştir. Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü bulunmamaktadır.

6. SONUÇ

Bu çalışmada 211 hastane çalışanı üzerinde paternalist liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre paternalist liderlik boyutlarından sadece otorite boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde etkileri olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında kadınların işten ayrılma niyeti daha fazla iken, iş tecrübesi daha az olan katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri daha yüksektir.

Yurt dışında paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi Cheng v.d.(2004) tarafından incelenmiş olup bu çalışmada liderin yardımsever davranışlarının takipçilerde liderle ve örgütle özdeşleşmeye fayda sağladığı bulunmuştur. Ancak bu çalışmada sadece otorite boyutu ile anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda farklı meslek gruplarını içeren örneklemelerde yapılacak araştırmalara ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations, *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Eds.) *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (pp. 445-466). London: Cambridge University Press.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., vd. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49: 192-221.
- Bhattacharya, C.B. ve Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies, *Journal of Marketing*, 67:76-88.
- Cheng, B.S. (1995). Paternalistic Authority and Leadership: A Case Study of a Taiwanese CEO. *Bullet of the Institute of Ethnology Academia Sinica*, 79:119-173.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P. ve Farh, J.L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, 7:89-117.
- Dutton J., Dukerich J. ve C.V. Harquail (1994). Organizational Images and Membership Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 34:239-263.
- Farh, J.L. ve Cheng, B.S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In: J. T. Li, A. S. Tsui, ve E. Weldon, eds. *Management and Organizations in the Chinese Context*, ss.85-127. London: Macmillan.
- Gelfand, M.J., Erez M. ve Aycan Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior, *Annual Review Psychology*, 58:20.
- Hofstede G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Mael, F. (1988). *Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni*. Unpublished Doctoral Dissertation, Wayne State University, Detroit.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2006). *Leader-member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation*, *Journal of International Business Studies*, 37(2):264-279.
- Redding, S.G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Sargut, A. S. (1995). Bürokrasinin Türkiye'deki Darboğazı: Ulusal Kültür-Makine Örgüt Uyuşmazlığı. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri Cilt I, 121-141, TODAİE, Ankara.
- Silin, R F. (1976). *Leadership and Values*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Wayne S.J., Shore L.M. ve Linden R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 40.
- Westwood, R.I. ve Chan, A. (1992). Headship and Leadership. In: R. I. Westwood (Ed). *Organizational Behaviour: A Southeast Asian Perspective*, ss. 123–139. Hong Kong: Longman.

KOBİ'LERDE BEYAZ YAKA SUÇLARIN ALGILANMA DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

Ahmet Ferda ÇAKMAK
Zonguldak Karaelmas
Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
cakmakahm@gmail.com

Halil YILDIRIM
Zonguldak Karaelmas
Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
halilyildirim@hotmail.com

Halime GÖKTAŞ KULUALP
Zonguldak Karaelmas
Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
halime_goktas@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma, KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama biçimlerini demografik değişkenleri de dikkate alarak tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın veri setini 96 adet KOBİ temsilcisi oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin analizinde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. KOBİ temsilcilerine uygulanan anketin sonuçları incelendiğinde KOBİ'lerin beyaz yaka suçlara atfettikleri ciddiyet düzeyinin, şiddet içerikli ve malvarlığına karşı işlenen suçlardan sonra geldiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada yer alan demografik değişkenlerin, beyaz yaka suçların algılanış düzeyini etkilemediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Beyaz Yaka Suçlar, KOBİ, Suç Algılaması.

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte dünya ekonomisinin tek pazar haline gelmesi tüm işletmelerle birlikte KOBİ'leri de yoğun bir mücadele ortamında bırakmıştır. Küreselleşmenin olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Küresel rekabetin, cazip pazar olanakları sunmasının yanında artan beyaz yaka suçlar sebebiyle bir yıkım gerçekleştirdiği de söylenebilir. Küresel rakiplerle karşı karşıya kalan yerel işletmeler artan ekonomik kaygılarla beyaz yaka suçlar işlemeye yönelmiş ve bunun sonucunda beyaz yaka suçlarla ilgili mücadele önemli bir sorun haline gelmiştir. Özellikle toplumsal yapıdaki keskin bölünmeler, zengin-yoksul farkının derinleşmesi gibi, sosyo-ekonomik olayların, toplumsal değerler üzerindeki olumsuz etkileri sonucunda bazı toplumsal tabakaların ihmal edilmesi suç oranlarının artmasına neden olmuştur (Dinçkol, 2002: 112). Bu mücadeleden galip çıkılabilmesi için kişilerin ya da kurumların algıladıkları “suç ciddiyeti” kavramının iyi bir şekilde analiz edilmesi ve ceza kanunlarında da bu suçların yaptırımlarının açık-net ve caydırıcı bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Beyaz yaka suçlar, hiçbir işyerinin yükümlülüğünden muaf tutulmaması ve aslında ekonomik durumu iyi olan işletmelerde dahi işlenebilmesi sebebiyle ciddi bir şekilde ele alınmalı ve sıkı bir şekilde denetlenmelidir. Genellikle en çok güvenilen elemanlar tarafından işlenebilen suçlar, hırsızlık, sahtecilik, soygun, dolandırıcılık, para transferi, kredi kartı dolandırıcılığı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Avustralya’da yapılan bir çalışmada 10 işletmenin 8’inde işyeri dolandırıcılık suçunu çalışanların işlediği tespit edilmiştir (Workplace Crime, 2005).

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ekonomik ilişkilerin ve ticari faaliyetlerin yaygınlaşması ve çeşitlenmesi, bu alandaki kuralların artışına paralel olarak kural ihlallerinin de artmasına yol açmaktadır. İktisadi hayatın düzenlenmesine ilişkin kuralların temel amacı, toplumun ve bireylerin ekonomik menfaatlerinin korunması suretiyle genel ve ekonomik kamu düzeninin sağlanmasıdır. Toplumun, bireylerin ve bunların oluşturduğu iktisadi teşebbüslerin ekonomik menfaatlerini hukuka aykırı yollarla ihlal eden tüm davranışlar genellikle ekonomik suç olarak tanımlanabilecek niteliktedir (Tiryaki ve Türker, 2004: 53; Croall, 2001: 13). Ekonomik suçlardan işletmelerle ilgili olan suçlar ise “beyaz yaka suçlar” olarak adlandırılmaktadır.

Beyaz yaka suçlar, meşru ekonomik ya da siyasal düzende kişisel veya örgütsel kazanç sağlamak için kanunda yer alan bu konuya ilişkin hukuk kurallarını ihlal etmek ve haksız-yasadışı kazanç sağlamak eylemlerini barındırmaktadır (Spalek, 2001). Güvel (2005) beyaz yaka suçları da kapsayan ekonomik suçları “yozlaşmaya bağlı suçlar (zimmete para geçirme, rüşvet, varlıkların kötüye kullanılması), fikri mülkiyet hırsızlığı (ürün kaçakçılığı/korsanlığı, ticari marka taklidi, ticari sır taklidi, telif eser taklidi), kaçakçılık (vergi kaçakçılığı, mal kaçakçılığı), kimlik hırsızlığı, dolandırıcılık ve internet suçları” olarak sınıflandırmıştır (30-31).

İşletmelere karşı işlenebilecek suçlar “iç kaynak” ve “dış kaynak” olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Dış kaynak, işletmeye dış çevreden gelebilecek suç yönelimleridir. Örneğin, işletmenin çevresinde bir yasa dışı faaliyet hareketliliği yaşıyorsa işyeri bu durumdan zarar görecektir. Aynı zamanda işletmeyi doğrudan hedef alan işletmeye karşı suç işleme yönelimleri de olabilir. Bu duruma Amerika’da artan oranda yaşanan organize hırsızlık şebekelerinin suç eylemleri örnek olarak verilebilir. İşletmelerin pek çok kayıplarına sebep olan iç kaynaklı suçlar birçok araştırmaya konu olmuştur. (Challinger, 1998).

Rusya’da şirketlerin %71’i en yüksek oranla ekonomik nitelikli suçlara karışırken, %10 oranıyla Japonya en düşük sırayı almaktadır. Türkiye ise %15’lik bir payla en az ekonomik suça karışan ülke olarak belirlenmiştir (The Global Economic Crime Survey, 2009: 10). Örgüt tiplerine göre yolsuzluklara karışan örgütlerin %37’si kamu kuruluşu, %31’i borsa, %28’i özel sektör ve %21’i diğer işletme türlerine girmektedir (The Global Economic Crime Survey, 2009: 11).

Beyaz yaka suçlar konusunda ülkeler arasında bir karşılaştırma yapılabilmesi için bu suçların benzer bir metodoloji ile ölçülebilmesi gerekir. Oysa beyaz yaka suçlar genellikle örtülü bir biçimde işlendiği için bunların objektif ve mukayese edilebilir bir ölçümünün yapılması çok güçtür. Bu nedenle beyaz yaka suçları değil, beyaz yaka suçların nasıl algılandığını ölçmek mümkündür (Türkkan, 2005:36). Bundan dolayı bu çalışmada da temel anlamda ekonomik suçların algılanma düzeyleri ölçümlenmiştir.

Suç algısında suçun ciddiyeti büyük önem taşımaktadır. Kişi ya da kurum aşırı derecede ciddi bir suç olarak algıladığı bir eylemi fiiliyata geçirmekten sakınırken, ciddi bir suç olarak görmediği eylemleri ise suç olarak işlemekten kaçınmamaktadır. Bu nedenle bu çalışma işletmecilik suçlarının algılanma düzeylerini belirlemek ve dolayısı ile aslında insan zihninde suçu işlemeye yönelik gelecek uyarı şiddetini belirlemek için KOBİ temsilcilerine uygulanmıştır. Cullen, Link ve Polanzi (1982) tarafından yapılan çalışmaya göre beyaz yaka suçlardan biri olan vergi kaçakçılığı, ekonomik nitelikli suçlarla karşılaştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre suçlar topluma doğrudan verdiği zararlar temelinde değerlendirilerek “bozuk gıda maddesi satmak ve sahte ilaç imal etmek gibi topluma doğrudan zarar veren ekonomik nitelikli suçların vergi kaçakçılığı suçuna göre daha ciddi suçlar olarak algılandığı” sonucuna ulaşılmıştır.

Beyaz yaka suçlar da kapsamlı ve kesin bir suç ciddiyeti kavramı olmadığı için meydana gelmektedir. Suçun ciddiyet derecesini ölçmek çok zor bir iştir. Eğer kanunlarda bu kesin açıklama yer almıyorsa insanlar bir suçun ciddi derecede bir suç olup olmadığını, algılamalarındaki “kanuna aykırılık-yanlışlık ve zararlılık” özelliklerine göre değerlendirecektir (Rosenmerkel, 2001:312).

Özellikle küçük ölçekli işletme sahipleri beyaz yaka suçlardan biri olan vergi kaçakçılığı suçunu önemli bir suç olarak algılamadıkları için bu suçu işlemeye meyilli oldukları tespit edilmiştir (Karlinsky ve diğerleri, 2004:4). Dolayısı ile kişilerin ya da kurumların bir suça atfetmiş oldukları önem derecesi o suçun işlenme düzeyini de etkilemektedir. Beyaz yaka suçların önlenmesi için öncelikle kişilerin algıladıkları suç ciddiyet düzeyleri ile suçların cezaları arasındaki dengenin sağlanması şarttır.

Bu çalışmanın beyaz yaka suçlarla ilgili olarak Türkiye’de gerçekleştirilen öncü bir çalışma olması sebebiyle yerli literatüre önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Çalışma, daha sonra yapılacak çalışmalarda bazı sosyo-ekonomik değişkenlere bağlı olarak (kriz, gelir düzeyi vb.) yıllar itibarıyla beyaz yaka suç algılamasının nasıl bir değişim gösterdiğini belirlemek açısından faydalı olacaktır.

3. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde çalışmanın amacı, örnekleme ile çalışmada kullanılan yöntem ve tekniklere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama biçimlerini demografik değişkenleri de dikkate alarak tespit etmeye çalışmak, beyaz yaka suçları diğer genel suçların algılanma düzeyleri ile kıyaslayarak beyaz yaka suçların diğer genel suçlar içerisindeki önem derecesini belirlemek ve beyaz yaka suçlara atfedilen önem düzeylerinin karşılaştırılarak “en ciddi beyaz yaka suçu” tespit etmektir.

3.2. Çalışmanın Örneklemi ve Çalışmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler

Çalışmanın örneklemi Zonguldak Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ niteliği taşıyan 96 tane şahıs işletmesinin temsilcisi oluşturmaktadır. KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama biçimleri ve düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada kullanılan anket formu, ölçeği Benk ve Yıldırım (2009) tarafından Türkçe’ye çevrilen Karlinsky ve diğerlerinin 2004 yılında yapmış oldukları çalışmada kullandıkları anket sorularından yararlanılarak düzenlenmiştir. Değerlendirme ölçeği olarak beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek “(1) Ciddi Bir Suç Değil”, “(2) Kısmen Ciddi Bir Suç”, “(3) Ciddi Bir Suç”, “(4) Çok Ciddi Bir Suç”, “(5) Aşırı Derecede Ciddi Bir Suç” ifadelerinden oluşmaktadır. Ayrıca ilk kısmında katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini sorgulayan sorular yer almaktadır.

Uygulama kapsamında toplanan veriler, SPSS 15.0 for Windows paket programında analiz edilmiştir. Beyaz yaka suçları algılama düzeyleri ile diğer suçları algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için t-testi (One Sample t-Test) kullanılmıştır. Ayrıca gruplararası farklılıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile bağımsız iki grup arası t-testi (Independent Samples t-Test) yapılmıştır.

Anket sorularının anlamlılık testine tabi tutulması sonucu Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,801 olarak belirlenmiştir. Ayrıca, hiçbir değişkenin toplam korelasyon ile negatif ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Dolayısı ile bu durum elde edilen verilerin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

4. ÇALIŞMANIN BULGULARI

4.1. Örneklemenin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Çalışmaya katılan KOBİ temsilcilerinin %70,8’i erkek ve %26’sı bayandır. Katılımcıların %3,2’si ise bu soruya bilerek ya da bilmeyerek yanıt vermemiştir.

Ankete katılan temsilcilerin yaş dağılımı incelendiğinde %40,6’lık bir oranla 26-35 yaş grubunun en fazla katılımcıya sahip grup olduğu görülecektir. İkinci olarak en kalabalık grup %28,1 oranıyla 46-55 yaş grubu katılımcıları ve en düşük yoğunluğa sahip olan grup ise %2,1’lik oranla 36-45 yaş grubu olmuştur.

Katılımcıların %42,7’si bekar ve %53,1’i ise evlidir. Katılımcıların %4,2’ si ise bu soruya bilerek ya da bilmeyerek yanıt vermemiştir.

Katılımcıların en yüksek oranla %33,3’ü yüksek lisans mezunudur. İkinci olarak en yüksek eğitim düzeyi olan “lise” ise katılımcıların %27,1’ini oluşturmaktadır.

Katılımcıların yıllık gelir düzeyi 3000TL–10.000TL arasında olan grubun %29,2 oranı ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu oranı %22,9 ile 10001TL-20000TL gelir düzeyine sahip grup izlemektedir. Bu tabloda dikkati çeken bir husus, %22,9 oranına sahip grubun katılımcı sayısına yakın bir grup katılımcının da bu soruyu cevapsız bırakmış olmasıdır. Soruyu cevaplamayan katılımcı oranı (%21,9) yüksek olduğu için katılımcıların bu soruyu cevaplamayı unutmuş oldukları değil herhangi bir sebeple bu soruyu cevaplamaktan kaçındıkları düşünülmektedir.

Katılımcıların %47,9’u kendilerine ait bir eve sahip değilken, %40,6’sı kendilerine ait olan bir eve sahiptir. Katılımcıların %11,5’ i ise bu soruya bilerek ya da bilmeyerek yanıt vermemiştir.

4.2. Algılama Düzeylerine Göre Suç Unsurlarının Değerlendirilmesi

KOBİ’lerde beyaz yaka suçların algılanma düzeylerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket formunda 21 adet genel suç unsuru yer almaktadır. Bu suç unsurlarından refah dolandırıcılığı yapmak (örneğin, haksız biçimde kazanç sağlamak), muhasebe kayıtlarında hile yapmak, yasal olmayan biçimde çocuk işçi çalıştırmak, içeriden öğrenilenlerin ticaretini yapmak (örneğin, şirket hakkında elde

edilen bilgiyi o şirketin hisse senedi fiyatlarını etkilemek amacıyla kullanmak), karaborsada bilet satmak, vergi kaçırmak ve asgari ücretin altında işçi çalıştırmak olmak üzere 7 tane suç beyaz yaka suçlar kapsamına girmektedir. Anket verilerine göre beyaz yaka suçlara yönelik algılama düzeylerinin ortalamaları alınmış ve böylece beyaz yaka suçların algılanma düzeyine ilişkin genel ortalama elde edilmiştir.

Tablo 1, beyaz yaka suçlar arasındaki algılama düzeylerini göstermektedir. Ortalamalara göre KOBİ temsilcileri, ankette yer alan beyaz yaka suçlar içerisinde 5'li likert ölçeği üzerinden 4,03' lük ortalama ile muhasebe kayıtlarında hile yapmak suçunu en ciddi beyaz yaka suç olarak değerlendirmiştir. Vergi kaçırmak ve içeriden öğrenilenlerin ticaretini yapmak 3,73 ortalama ile 2. ve 3. sırada yer alırken, 4.en ciddi suç, refah dolandırıcılığı yapmak olmuştur. Bu ciddiyet sıralamasını yasal olmayan biçimde çocuk işçi çalıştırmak, asgari ücretin altında işçi çalıştırmak ve karaborsada bilet satmak suçları takip etmiştir.

Tablo 1: Beyaz Yaka Suçların Algılanış Düzeylerine Göre Sıralaması

Sıra	Ortalama	Suçun adı
1	4,0313	Muhasebe kayıtlarında hile yapmak
2	3,7396	Vergi kaçırmak
3	3,7368	İçeriden öğrenilenlerin ticareti
4	3,6316	Refah dolandırıcılığı yapmak
5	3,5263	Yasal olmayan biçimde çocuk işçi çalıştırmak
6	3,3263	Asgari ücretin altında işçi çalıştırmak
7	2,4271	Karaborsada bilet satmak

Suç unsurlarının ortalamalarına ilişkin bilgiler Tablo 2'de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ilk üç sırada 0,1'lik ortalama değişimi ile "çocuğa yönelik cinsel tacizde bulunmak (4,90), tecavüz etmek (4,84) ve adam öldürmek (4,70) suçları yaklaşık olarak aynı ciddiyet düzeyinde görülmüştür. 3,48 ortalama ile beyaz yaka suçlar ise 10.sırada yer almıştır. 1,95 ortalamaya sahip olan yaya geçidi olmayan yerlerden karşıdan karşıya geçmek suçu ise en düşük derecede ciddi algılanan suç olmuştur. Tablo incelendiğinde beyaz yaka suçlar genel anlamda şiddet içerikli olan ve malvarlığına karşı işlenen suçlardan daha sonra gelen bir ciddiyet düzeyine sahiptir. Rosenmerkel'in 2001 yılında suç kategorileri arasındaki ciddiyet algısı oranlarını ölçmüştür. Suç kategorisi sıralamasına göre malvarlığına karşı işlenen suçlar, en düşük düzeyde ciddi bir suç kategorisi olarak algılanırken; beyaz yaka suçlar, ikinci derecede ciddi algılanan suçlar içerisinde yer almakta ve şiddet içerikli suçlar ise en yüksek düzeyde ciddi olarak algılanan suçlar kapsamına girmektedir.

Tablo 2: Suç Unsurlarının Algılanış Düzeylerine Göre Sıralaması

Sıra	Ortalama	Suçun adı
1	4,90	Çocuğa yönelik cinsel tacizde bulunmak
2	4,84	Tecavüz etmek
3	4,70	Adam öldürmek
4	4,34	Soygun yapmak
5	4,13	Otomobil hırsızlığı yapmak
6	4,03	Mağaza hırsızlığı yapmak
7	3,83	Uyuşturucu kullanmak
8	3,76	Alkollü araç kullanmak
9	3,61	Fuhuş yapmak
10	3,48	Beyaz yaka suçlar
11	3,06	Kırmızı ışık ihlali yapmak
12	2,88	Hız limitlerinin üzerinde araç kullanmak
13	2,43	Bisiklet hırsızlığı yapmak
14	1,95	Park yasağı olan yerlere araç park etmek
15	1,95	Yaya geçidi olmayan yerlerden karşıya geçmek

4.3. Beyaz Yaka Suçlara Atfedilen Ciddiyet Düzeyinin Diğer Suç Gruplarıyla Karşılaştırılması

Bu konu kapsamında beyaz yaka suç grubunda yer alan suçlarla anket formunda bulunan diğer suç grupları KOBİ temsilcileri tarafından algılanma düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmaya ilişkin analiz edilen 3 adet test hipotezi ve değerlendirmesi şu şekildedir:

Hipotez 1:

(H_0) KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama düzeyleri ile şiddet içerikli suçları algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

(H_1) KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama düzeyleri ile şiddet içerikli suçları algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2:

(H_0) KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama düzeyleri ile malvarlığına karşı işlenen suçları algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

(H_1) KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama düzeyleri ile malvarlığına karşı işlenen suçları algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3:

(H_0) KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama düzeyleri ile diğer suçları algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

(H_1) KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama düzeyleri ile diğer suçları algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Karşılaştırmaya ilişkin t testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Tablodaki test sonuçlarına göre 1.hipotezle ilgili olarak H_0 hipotezi reddedilmiştir ($p<0,01$). Yani KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama biçimleri ile şiddet içerikli suçları algılama biçimleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Bir başka deyişle, KOBİ temsilcilerinin “beyaz yaka suç” algıları şiddet içerikli suçlara ilişkin algılarından farklıdır.

2. hipotezle ilgili olarak H_0 hipotezi reddedilmiştir ($p<0,01$). Dolayısı ile 0,01 anlamlılık düzeyinde, KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama biçimleri ile malvarlığına karşı işlenen suçları algılama biçimleri arasında farklılık bulunmaktadır. KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları, soygun yapmak ya da bisiklet hırsızlığı yapmak gibi malvarlığına karşı işlenen bir suç şeklinde algılamadıklarını söylemek mümkündür.

3. hipotezle olarak ise; uyuşturucu kullanmak, alkollü araç kullanmak ve fuhuş yapmak suçlarına ilişkin olarak H_1 hipotezi reddedilmiştir ($p>0,01$). Bu analize göre KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama düzeyleri ile tabloda yer alan diğer suçları algılama düzeyleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Yani KOBİ temsilcileri beyaz yaka suçları, fuhuş yapmak suçuyla suç ciddiyeti açısından aynı şiddet düzeyine sahip suçlar olarak görmektedir. Diğer suçlar grubunda uyuşturucu kullanmak, alkollü araç kullanmak ve fuhuş yapmak suçu dışında kalan suçlarla ilgili olarak ise, H_0 hipotezi reddedilmiştir ($p<0,01$). Dolayısı ile KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama düzeyleri ile uyuşturucu kullanmak, alkollü araç kullanmak, kırmızı ışık ihlali yapmak, hız limitlerinin üzerinde araç kullanmak, park yasağı olan yerlere araç park etmek ve yaya geçidi olmayan yerlerden karşıdan karşıya geçmek suçlarını algılama düzeyleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3: Beyaz Yaka Suçlara İlişkin T-Testi Sonuçları

Suç Grubu	Genel suçlar	Ortalama	Ortalama farkı	T testi	p
Şiddet içerikli suçlar	Çocuğa yönelik cinsel tacizde bulunmak	4,90	1,38526	28,111	0,000*
	Tecavüz etmek	4,84	1,32211	21,455	0,000*
	Adam öldürmek	4,70	1,18833	16,763	0,000*
Malvarlığına karşı işlenen suçlar	Soygun yapmak	4,34	0,82375	10,545	0,000*
	Otomobil hırsızlığı yapmak	4,13	0,61830	6,901	0,000*
	Mağaza hırsızlığı yapmak	4,03	0,51158	5,722	0,000*
	Bisiklet hırsızlığı yapmak	2,43	-1,08842	-9,852	0,000*
Diğer suçlar ve Kabahatler	Uyuşturucu kullanmak	3,83	0,31158	2,328	0,022
	Alkollü araç kullanmak	3,76	0,24842	2,158	0,033
	Fuhuş yapmak	3,61	0,09053	0,593	0,555
	Kırmızı ışık ihlali yapmak	3,06	-0,45750	-3,572	0,001*
	Hız limitlerinin üzerinde araç kullanmak	2,88	-0,63458	-5,090	0,000*
	Park yasağı olan yerlere araç park etmek	1,95	-1,56167	-17,126	0,000*
	Yaya geçidi olmayan yerlerden karşıya geçmek	1,95	-1,56167	-14,779	0,000*
	Beyaz Yaka Suç Ortalaması: 3,52				

*0,01 düzeyinde istatistiki açıdan anlamlılığı ifade etmektedir.

4.4. Demografik Değişkenlere Göre Beyaz Yaka Suçların Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Bu konu kapsamında, eğitim, cinsiyet, yaş, medeni hal, yıllık gelir ve ev sahipliği gibi değişkenlerin, beyaz yaka suçların algılama düzeyi üzerinde bir etkisinin olup olmadığı irdelenmektedir. Bu etkiyi araştırmak üzere eğitim, yaş ve yıllık ortalama gelir değişkenlerine yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre söz konusu olan demografik değişkenlerin beyaz yaka suç algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Ayrıca eğitim durumu, medeni hal ve ev sahipliği değişkenlerine uygulanan t-testi sonuçlarına göre de bu değişkenlerin beyaz yaka suç algısı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada ilk olarak örneklemin demografik değişkenlere göre dağılımları verilmiş ve yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, gelir düzeyi ve ev sahipliği durumlarına göre anket katılımcılarının dağılımları belirtilmiştir. Çalışmanın sonraki kısmında ise 21 adet suç unsuru içerisinde beyaz yaka suçlara ilişkin ortalamalar alınarak beyaz yaka suç grubu oluşturulmuş ve böylece oluşan 15 adet suç unsurunun algılama düzeylerine göre değerlendirilmesi yapılmıştır. Suç unsurlarının ortalamalarına göre katılımcılar ciddiyet düzeyi açısından çocuğa yönelik cinsel tacizde bulunma suçunu en ciddi suç olarak algılamakta, yaya geçidi olmayan yerlerden karşıdan karşıya geçme suçunu en düşük ciddi suç olarak değerlendirmiştir. KOBİ temsilcileri, beyaz yaka suçları 10.derecede ciddi bir suç olarak algılamaktadır.

Beyaz yaka suçlar içerisinde yapılan ortalama dağılımına göre ise, KOBİ temsilcileri en ciddi beyaz yaka suç olarak muhasebe kayıtlarında hile yapmak suçunu görmüş ve vergi kaçırmak ile içeriden öğrenilenlerin ticaretini yapmak suçları ciddiyet açısından eşdeğer tutularak 2.derecede ciddi suçlar olmuştur. Katılımcılara göre en düşük ciddi suç ise, karaborsada bilet satmaktır.

Grup bazında değerlendirildiğinde beyaz yaka suçlar, şiddet içerikli suçlar ve malvarlığına karşı işlenen suçlardan sonra gelen bir ciddiyet düzeyine sahiptir. Bu durum çalışmada beyaz yaka suçlara atfedilen ciddiyet düzeyinin diğer suç grupları ile karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarını doğrular niteliktedir. KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçları algılama düzeyi ile şiddet içerikli ve malvarlığına karşı işlenen suçları algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Dolayısı ile KOBİ'lerde beyaz yaka suçların, şiddet içerikli (çocuğa yönelik cinsel tacizde bulunma, adam öldürme gibi) ve malvarlığına karşı işlenen suçlar (soygun yapma, hırsızlık yapmak gibi) kadar ciddi bir suç olarak algılanmadığını söylemek mümkündür. Çalışmanın son kısmında ise beyaz yaka suç algısının cinsiyet, medeni hal, ev sahipliği, eğitim durumu, yaş ve gelir düzeyi gibi demografik unsurlara bağlı olarak bir farklılık arz etmediği görülmüştür.

Planlı davranış teorisine göre, bireylerin sahip oldukları niyetler, ileride gerçekleştirecekleri eylemlerinin önemli bir belirleyicisidir. Aynı teoriye göre, bir suç fiilini gerçekleştirme niyeti, bu suçla atfedilen önem düzeyi, suçun cezasının derecesi ve suç işlendiği taktirde yakalanma olasılığının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, çalışmada KOBİ temsilcilerinin beyaz yaka suçlara atfettikleri önem derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma bulgularına göre, beyaz yaka suçlara atfedilen ciddiyet derecesi, şiddet içerikli suçlar ve malvarlığına karşı işlenen suçlardan sonra gelmektedir. Dolayısıyla, suç eyleminin gerçekleştirilmesinde belirleyici role sahip diğer değişkenler aynı kalacağı varsayımı altında, beyaz yaka suçların işlenme sıklığının, şiddet içerikli ve malvarlığına karşı işlenen suçların işlenme sıklığından daha yüksek olacağını düşünebiliriz. Bu konunun daha ayrıntılı incelenebilmesi için, bireylerin beyaz yaka suçlara atfettikleri önem derecesinin yanı sıra, bu suçları işledikleri takdirde hangi olasılıklarla yakalanacaklarını algıladıkları da ölçümlenmelidir. Ayrıca, bu suçların mevcut yasal düzenlemede karşılıklarının açık ve net olarak belirlenmesi, bireylerin suç işleme niyetlerini caydırıcı yönde etkileyecektir. Bu nedenle, işlenen beyaz yaka suç oranlarının azaltılabilmesi için suç-ceza algılaması yaratmak amacıyla yasalarda yeniden düzenlemeye başvurulabilir.

Beyaz yaka suçlara atfedilen ciddiyet derecesini ölçen bu çalışma Türkiye'de bu alanda tespit edilen eksikliği gidermek amacıyla yapılmıştır. Daha sonra yapılacak akademik çalışmalar için ise beyaz yaka suçlarına atfedilen önem düzeyinin artırılması gerekliliğine işaret etmektedir. Çünkü suçlar ancak ciddiyet düzeyleri artırılırsa önlenilebilir. Yine Zonguldak Bölgesi'nde ulaşılabilen KOBİ'lere yapılmış olan bu uygulama çalışması, ileride yapılacak çalışmalar için beyaz yaka suç algısının farklı bölgelere göre kıyaslanmasında kaynak teşkil edecektir.

KAYNAKÇA

- BENK, Serkan ve Halil YILDIRIM (2009), “Vergi Bilincine Sahip Bireylerin Vergi Kaçakçılığı Suçu Algılaması: İşletme ve Maliye Akademisyenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt:46, Sayı:536.
- CHALLINGER, Dennis (1998), “The Realities Of Crime Against Business”, *The Conference of Crime Against Business*, the Australian Institute of Criminology, Melbourne.
- CROALL, Hazel (2001), *Understanding White Collar Crime*, Open University Yayınları, 1. Basım, Buckingham- Philadelphia.
- CULLEN, Francis T., B.G. LINK, and C.W. POLANZI (1982), “The Seriousness of Crime Revisited: Have Attitudes toward White-collar Crime Changed?” *Criminology*, 20(1), pp. 83–102.
- DİNÇKOL, Abdullah (2002), "Türkiye'de Organize Suçluluk ve Sosyo-Ekonomik Yapı", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Sayı 1 Mayıs, ss. 99-127.
- GÜVEL, Alper (2005), “Ekonomik Suç Kavramı ve Ekonomik Suçlar”, *Ekonomik Suç ve Ceza Sempozyumu*, 30 Nisan-1 Mayıs 2005, TOBB Yayın No:25, Ankara, ss.28-34.
- PRICE, Marilyn ve Donna M. NORRIS (2009), “White-Collar Crime: Corporate and Securities and Commodities Fraud”, *The Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law*, Cilt 37, Sayı 4.
- ROSENMERKEL, Sean; (2001), “Wrongfulness and Harmfulness as Components of Seriousness of White-Collar Offences,” *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 17, pp. 308–327.
- SIMPSON, Sally (2002), *Corporate Crime, Law and Social Control*, Cambridge University Press, New York.
- SPALEK, Basia (2001), “White-Collar Crime Victims and the Issue of Trust”, *British Society of Criminology*, Cilt 4, Editör: Roger Tarling. ISSN 1464-4088.
- THE GLOBAL ECONOMIC CRIME SURVEY (2009), “Economic Crime in a downturn ”, *Martin Luther University Economy And Crime Research Center*.
- TİRYAKİ, Tercan ve Türker GÜRSOY (2004), “Ekonomik Suç Kavramı ve Sigortacılık Suçlarının Bu Açıdan Değerlendirilmesi”, *Sayıştay Dergisi*, sayı 55, ss.53-69.
- TÜRKKAN, Erdal (2005), “Türkiye’de ve Dünya da Ekonomik Suçlar”, *Ekonomik Suç ve Ceza Sempozyumu*, 30 Nisan-1 Mayıs 2005, TOBB Yayın No:25, Ankara, s.35-56.
- WORKPLACE CRIME (2005), “It’s A Crime: Why Don’t Many Private Companies Take Workplace Fraud Seriously?”, *Facts from the 2005 Chubb, Private Company Risk Survey*, <https://lawyersliabilitypro.com/Workplace%20Crime%2020Chubb%202005%20Survey.pdf>.

BİLİŞSEL HARİTALAMA YAKLAŞIMI İLE İŞLETME BÖLÜMÜ DERS MÜFREDATI GÜNCELLEME ÇALIŞMALARINI DESTEKLEME ÖNERİSİ

Nermin ÇELİK

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Çaycuma MYO, İşletme Bölümü
celikner@hotmail.com

Güven MURAT

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
gmurat@karaelmas.edu.tr

ÖZET

Yüksek öğrenimde ölçme-değerlendirme-iyileştirme süreçleri, kalite ve akreditasyon sistemlerinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu kapsamda yürütülen faaliyetlerden biri de mezun takip sistemi ve buna bağlı olarak yürütülecek müfredat güncelleme çalışmalarıdır. Mevcut durumda, müfredat güncelleme çalışmaları genel olarak anket sonuçları ve öğrenim çıktılarına dayalı olarak yürütülmektedir. Bu çalışmada Bilişsel Haritalama yaklaşımı ile İşletme Bölümü ders müfredatı güncelleme çalışmalarını destekleyen sayısal bir ara yüz önerilmektedir. Geliştirilen ara yüz “İnsan Kaynakları Yönetimi” dersi için örneklenmiş ve elde edilen veriler kullanılarak ders içeriği endüstriyel geribildirimler doğrultusunda güncellenmiştir. Sonuç olarak, bu çalışmanın ilgili bölümlerde yürütülen ders müfredatı güncelleme faaliyetlerine katkılar sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yüksek Öğrenim, Müfredat Güncelleme, Bilişsel Haritalama Yaklaşımı

1. GİRİŞ

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek, uluslararası pazarda paylarını arttırabilmek ve öncü piyasalarda yer alabilmek için sürekli bir mücadele içinde olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek ise değerli, nadir ve yeri doldurulamayacak insan kaynağına sahip olmaya bağlıdır (Bingöl, 2003: 10). Üniversiteler, işletmeler için uygun personelin bulunabileceği önemli bir kaynaktır. Toplumlar ve örgütler, insan kaynağından en etkili şekilde yararlanabilmek amacıyla etkili eğitim yollarını aramaktadır. İş dünyasının ihtiyaçlarına uygun kişiler yetiştirmek ve nitelikli insan gücünün gelişimine katkıda bulunmak için, üniversitelerde eğitimin modernize edilmesi ve kalitesinin artırılması gerekmektedir. Bu bağlamda mezun takip sistemi ile verilen eğitimin yeterliliğini saptamak, eksiklikleri belirleyip önlemler almak, meslekteki cazip alanları belirleyerek gerekli düzenlemeleri yapmak, sanayi ve hizmet sektörlerinden alınan geribildirimlerden yararlanarak müfredat güncelleme faaliyetleri gerçekleştirmek gibi çalışmalara yer verilebilir. Üniversitelerde mesleklerin kalite standardının belirlenmesinde etkili bir unsur olan müfredat programlarının sektörlerin ihtiyaçlarına ve meslek gereklerine göre güncelleştirilebilir nitelikte ve dinamik bir yapıya sahip olmasında fayda vardır. Ancak bu şekilde ilgili bölümler ve ilgili sektör işverenleri arasındaki ilişki başarı ile kurulabilir ve mezunların etkin bir şekilde istihdamı sağlanabilir. Günümüzde üniversitelerde akreditasyon (eğitim değerlendirme) ve müfredat güncelleme çalışmaları anket sonuçları ile akademisyenler tarafından belirlenen derse dair bilgi, beceri ve yetkinlikleri ifade eden öğrenim çıktılarına dayalı olarak yürütülmektedir.

Bu çalışmada, üniversite müfredat programlarının yeniden yapılandırılması yeni bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Bilişsel Haritalama olarak adlandırılan bu yaklaşım ile sektörden alınan geribildirimlerin neden-sonuç ilişkisi içinde modele sistematik olarak entegre edilmesi amaçlanmıştır. Yaklaşımın nasıl uygulanacağı üniversitelerin İşletme Bölümü’nde okutulan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ders müfredatı güncelleştirme örneği ile açıklanmıştır.

2. BİLİŞSEL HARİTALAMA

Bilişsel Haritalar, karmaşık sistemlerdeki neden-sonuç ilişkilerini belirlemede ve sistemin unsurları arasındaki ilişkileri anlamayı kolaylaştırmada kullanılan yönlendirilmiş haritalardır (Kwahk ve Kim, 1999: 157; Karaali, 2006: 49). Bilişsel Haritalama kavramı ilk kez 1948 yılında insanların ve hayvanların çevrelerini yapılandırma yollarını gösteren düşünsel modeller olarak Tolman tarafından

ortaya atılmıştır. 1976 yılında Axelrod tarafından siyasal analiz ve karar vermede kullanılmıştır. Modelin temel fikri; çevredeki olay ve objeler arasındaki ilişkilerin çizelgeler ile gösterilebilmesidir. Bilişsel Haritalar, düğümlerle ifade edilen kavramsal değişkenler ile düğümler arasında nedensel bir ilişki olduğunu gösteren bağlantılardan oluşan yönlendirilmiş çizelgelerdir. Bu bağlantılar pozitif veya negatif işaret alabilirler. Pozitif işaret (+) nedensel artışı, negatif işaret (-) nedensel azalışı göstermektedir. Örneğin; a düğümünden b düğüme bir nedensel artış, a düğümündeki bir artışın b düğümünde de artışa, veya a düğümündeki bir azalışın b düğümünde de azalışa neden olacağı anlamına gelmektedir. a düğümü ile b düğümü arasındaki ilişkinin negatif işaretli olması ise a düğümündeki artışın b düğümünde azalışa, a düğümündeki azalışın ise b düğümünde artışa neden olması demektir (Marchant, 1999: 626; Boulanger, 2005: 17). Düğümler arasında ilişki yoksa sıfır (0) ile gösterilir (Chaib-Draa ve Desharnais, 1998: 181).

Bireylerin çalışma alanları hakkında zihinsel sunumları ile ilgili grafiksel bir model olarak da tanımlanan Bilişsel Haritalama yaklaşımı (Pen'a ve diğerleri, 2008: 4) uluslararası ilişkiler, idari bilimler, örgütsel davranış ve yönetim bilimleri alanlarında (Şahin ve diğerleri, 2004: 128) risk yönetimi, oyun teorisi, iş süreçlerinin dizaynı, yeni ürün geliştirme, bilgi yönetimi, güncel politik gelişmeler ve stratejik yönetim gibi farklı konularda yaygın olarak kullanılmaktadır (Atasoy, 2007: 21).

3. MÜFREDAT GÜNCELLEŞTİRME İÇİN ÖNERİLEN YAKLAŞIM

Son yıllarda üniversitelerde altyapı, bilgilenme ve uyum kapsamında yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri, mevcut eğitim öğretim programlarının güncel gelişmelere paralel olarak yeniden yapılandırılmasıdır. Müfredat güncelleştirme yapılırken sayısal bir yöntem çerçevesinde hareket etmekte fayda vardır. Eynde ve Tucker (1997) üniversite mezunları ve insan kaynakları yöneticilerinin İKY dersine dair görüşlerini Delphi Tekniği ile ele almış ve ders konularını önem derecesine göre sıralamıştır. Leen (2008) üniversitelerdeki İKY müfredatını incelemiş ve anket yöntemi ile finans, üretim, hizmet gibi farklı sektörlerdeki insan kaynakları yöneticilerinin müfredata dair önerilerini karşılaştırmıştır. Bu çalışmada Bilişsel Haritalama yaklaşımı kullanılarak, İşletme Bölümü ders müfredatı güncelleme çalışmalarını destekleme önerisi geliştirmede nasıl bir yol izleneceğini göstermek için bölümde okutulan derslerden biri olan İKY dersi üzerinde uygulama yapılacaktır.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

Küresel rekabet ortamında işletmelerin kendilerini kabul ettirebilmesinin yolu ürettikleri ürünün ve hizmetin nitelikli olmasıdır. Bunu gerçekleştirebilmenin anahtarı ise tüm eylemlerin ve amaçların odağında yer alan insandır. Bu nedenle, insan işletmelerin önemsemesi gereken en önemli olgudur (Mercin, 2005: 142). İşletmeler nitelikli insan kaynakları sayesinde varlıklarını devam ettirebilir ve sürdürülebilir bir büyümeye kavuşabilir. İKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini kapsayan bir disiplindir (Yüksel, 2000: 8). Başlangıçta personel yönetimi, özlük işleri gibi fonksiyonlar ile sınırlı olan İKY faaliyetleri günümüzde daha kapsamlı hale gelmiş; çalışanların bir maliyet unsuru olarak kabul edilmesinden bir yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesi anlayışına geçilmiştir. Diğer bir deyişle, insan kaynakları yönetimi bir destek hizmeti olmaktan sıyrılıp, stratejik bir anlam kazanmıştır (Ünnü ve Keçecioglu, 2009: 1184-1185). Üniversitelerin İşletme Bölümü dersler kataloğunda yer alan derslerden biri olan İKY'nin amacı, öğrencilerin İKY'nin fonksiyonlarını kavrayabilmelerini sağlamaktır (Berkin, 2005:18). Marmara Üniversitesi (2006), Gazi Üniversitesi (ty), Yıldız Teknik Üniversitesi (2007) ve Anadolu Üniversitesi (2006)'nde yürütülen İKY ders müfredatı Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. İKY Dersi'nin Kapsamı

Marmara Üniversitesi	Gazi Üniversitesi
<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynakları planlaması İş analizi ve tasarımı Personel bulma ve seçme, yerleştirme süreci İşe alıştırma Eğitim, yetiştirme ve geliştirme Kariyer planlama Performans değerlendirme Ücretlendirme ve ödüllendirme İletişim, motivasyon ve liderlik geliştirme 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynağının etkinliğinde çalıştırılması Rekabetçi üstünlük sağlamak için personelin verimliliği Tatminin planlanması Bulma, seçme, işe alma ve geliştirme Eğitim ve değerlendirme Ödüllendirme Ücret yönetimi

Yıldız Teknik Üniversitesi	Anadolu Üniversitesi
<ul style="list-style-type: none"> İKY tanımı ve işlevleri İKY fonksiyonları İşgören tedariki İşe başvuru Mülakat teknikleri İşgören eğitimi Kariyer yönetimi ve kariyer planlama Performans değerlendirme ve performans değerlendirme teknikleri Ücretlendirme İşgören motivasyonu İşgörenin işletmeye bağlılığını ve verimliliğini etkileyen İKY uygulamaları 	<ul style="list-style-type: none"> İKY'nin gelişimi, amaçları ve ilkeleri İnsan kaynaklarının planlanması İnsan kaynaklarının bulunması ve seçilmesi İşe alınması ve alıştırılması Performansın değerlendirilmesi Eğitilmesi ve geliştirilmesi Disiplin sisteminin kurulması ve uygulanması İnsan kaynaklarının ücretlendirilmesi Kariyer yönetimi Uluslararası İKY İKY'de Teknoloji Kullanımı

Görüldüğü üzere, İKY dersi için sunulan müfredatlarda üniversiteler arası farklılıklar yer almaktadır. Dersin etkinliğini artırmak için söz konusu farklılıklar giderilerek, sistematik bir müfredat güncelleştirme çalışması başlatılmalıdır.

3.2. Müfredat Güncelleştirme: İKY Dersi Örneği

Müfredat güncelleştirme çalışmaları için kullanılması önerilen Bilişsel Haritalama yaklaşımı; amacın belirlenmesi, durum tespitleri ve eksikliklerin saptanması, geribildirimler arası nedensel ilişkilerin belirlenmesi olmak üzere üç temel aşamada uygulanmıştır. Bu çalışmada amaç, mevcut müfredatın sektör bakış açısı ile değerlendirilmesi ve güncelleme noktalarının tespiti olarak tanımlanmıştır. Bu konuda insan kaynakları bilim uzmanları, insan kaynakları eğitim danışmanları, seçme ve yerleştirme uzmanları, ve kurumsal yönetim koçları ile temasa geçilmiş ve geribildirimler talep edilmiştir. Sektörden alınan geribildirimler (g1, g2, ...g15) doğrultusunda, İKY hususunda temel eksiklikler ve durum tespitleri aşağıdaki gibi sunulmuştur:

g1: Günümüzde, İKY'de stratejik unsurlar ön plana çıkmakta, buna paralel olarak ilgili faaliyetlere ihtiyaç artmakta ve yeni bir bakış açısı gerekmektedir.

g2: Çalışanların fikir alışverişinde ve işletmeyi geliştirecek önerilerde bulunmasını sağlayan ödül ve öneri sistemleri ile ilgili teorik çalışmalar az olmasına rağmen, birçok işletme tarafından sistem uygulanmaktadır.

g3: İlerleyen teknoloji imkanları ve gelişmiş yönetim araçları ile birlikte profesyonel İKY anlayışına geçilmektedir.

g4: Kurumsallaşma akımları ve kalifiye işgücü arayışı ile birlikte, İKY'nin organizasyonlara bütünleşmesi artacaktır.

g5: Son yıllarda, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin yapılması, işleyişi ve etkinliğine verilen önem artmıştır.

g6: İKY'nin temel felsefesi, işletme içindeki önemi ve sorumluluk sınırları konularında kavram kargaşası sürmektedir.

g7: İnsan kaynakları ile ilgili prosedür ve form hazırlamada eksiklikler bulunmaktadır.

g8: İşe yeni başlayan mezunlarda, pratik ve yaratıcı çözüm üretme sıkıntısı ilk anda göze çarpmakta ve ders kapsamında aktif eğitim süreçlerindeki eksikliklere işaret edilmektedir.

g9: Performans ölçme ve değerlendirme ile ilgili özellikle sistem geliştirme ve tutarlı uygulamalar hususlarında bilgi ve uzmanlığa dayalı sorunlar yaşanmaktadır.

g10: İKY'de bütçe planlama konusundaki eksiklikler nedeni ile yapılan yanlış uygulamalar zaman kaybı ve maddi kayıplara yol açmaktadır.

g11: İKY ile ilgili faaliyet alanlarını ilgilendiren konularda, iş ve ceza hukukunun odak maddeleri kesinlikle bilinmesi gerekirken mevcut durumda bu konular ile ilgili ilave danışmanlık hizmetleri talep edilmektedir.

g₁₂: İş etiği, iletişim, iş psikolojisi hususlarında halen eksiklikler bulunmakta ve bağlı bulunulan organizasyon ile uyumluluk sorunu ortaya çıkmaktadır.

g₁₃: İşe alımda, hizmet verilen işkoluna özel yeterlilik tayinlerinin belirlenmesinde, işe alıştırma sürecinde, terfi/atama ölçütlerinde ve bu faktörlerin çalışanlar bazında izlenmesinde sorunlar yaşanmaktadır.

g₁₄: Çalışanlar için organizasyon bünyesinde kariyer planlamalarında aksaklıklar ortaya çıkmakta, organizasyon gelişimi ile kariyer basamakları arasındaki uyumsuzluk işgücü kaybına yol açmaktadır.

g₁₅: İnsan kaynakları bünyesinde yürütülmesi gereken motivasyon araçlarının geliştirilmesi ve kullanılması konusunda eksiklikler söz konusudur.

Bilişsel Haritalama yaklaşımına göre; geribildirimler arasındaki ilişki pozitif (+), negatif (-), ilişki yok (0) şeklinde gösterilmektedir. Tablo 2’de İKY Dersi ile ilgili geribildirimler arası ilişkiler gösterilmiştir.

Tablo 2. Geribildirimler Arası İlişki Matrisi

	g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	g9	g10	g11	g12	g13	g14	g15
g1		+	+	+	+	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
g2	0		+	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	-	-
g3	+	+		+	0	-	0	0	-	0	0	0	-	-	-
g4	0	0	+		0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
g5	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
g6	+	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
g7	0	-	0	0	0	0		0	+	+	0	0	+	0	+
g8	0	0	0	0	0	0	+		+	+	0	+	+	0	+
g9	0	-	0	0	0	0	0	0		0	0	0	+	+	0
g10	0	-	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	+	0
g11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		-	-	0	0
g12	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0		+	0	+
g13	0	-	0	0	0	0	0	0	+	0	0	+		+	+
g14	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+		0
g15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0	

Tablo 2’deki geribildirimler arasında ilişkinin varlığından hareketle Tablo 3’te geribildirimlerin merkeziyet değerleri hesaplanmıştır. Ardından merkeziyet değerlerine göre geribildirimlerin uygulama öncelikleri saptanmış ve müfredat güncelleme detayı sunulmuştur.

Buna göre merkeziyet değeri en yüksek (14) geribildirim olan g13 (işe alımda, hizmet verilen işkoluna özel yeterlilik tayinlerinin belirlenmesinde, işe alıştırma sürecinde, terfi/atama ölçütlerinde ve bu faktörlerin çalışanlar bazında izlenmesinde sorunlar yaşanması) uygulanması gereken ilk geribildirimdir. Bu eksikliği gidermek için bireysel ve kurumsal yetkinlik analizi ve işleyen bir performans sisteminin nasıl sağlanacağı ve performans çıktılarının nasıl kullanılır hale getirileceği konularının müfredata eklenmesi önerilebilir. Merkeziyet değerinin yüksekliği bakımından (12) ikinci sırada g2 (ödül ve öneri sistemleri ile ilgili teorik çalışmalar az olmasına rağmen, birçok işletme tarafından sistemin geliştirilmiş ve uygulanmakta olması) yer almaktadır. Bu durum tespitinden hareketle müfredata “Ödül ve Öneri Sistemleri” başlığının eklenmesi, etkin öneri sistemleri ve önerilerin ödüllendirilmesi konularına yer verilmesi önerilebilir. g3 (ilerleyen teknoloji imkanları ve gelişmiş yönetim araçları ile birlikte profesyonel İKY anlayışına geçilmesi) merkeziyet değerinin yüksekliği bakımından (11) üçüncü sırada yer almaktadır. Bu durum tespitinden hareketle, “Eğitim ve Geliştirme” bölümünde teknoloji tabanlı eğitimlerin işletmelerdeki uygulamalarına yer verilmesi önerilebilir.

Tablo 3. Geribildirimlerin Uygulama Önceliği ve Güncelleme Detayları

Geribildirimler	Merkeziyet Değeri	Müfredat Güncelleme Önerisi	
		Uygulama Önceliği	Güncelleme Detayı
g1	7	5	“İKY’ye Giriş” başlığı altında veya ayrı bir bölüm olarak Stratejik İKY’den ayrıntılı olarak bahsedilebilir ve İKY vizyonel bir bakış açısı ile değerlendirilebilir.
g2	12	2	Müfredata “Ödül ve Öneri Sistemleri” bölümü ilave edilebilir ve bu bölüm kapsamında etkin öneri sistemleri ve önerilerin ödüllendirilmesi konularına yer verilebilir.
g3	11	3	“Eğitim ve Geliştirme” bölümünde yeni yönetim teknikleri, teknolojinin karar destek sistemleri ve insan kaynakları bilgi sistemleri gibi teknoloji tabanlı eğitimlerin işletmelerdeki uygulamalarına yer verilebilir.
g4	5	7	“Tedarik, Seçme ve Yerleştirme” başlığı altında kurumsal yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinliklerin değerlendirilmesi ve izlenmesi alt başlıklarına yer verilebilir.
g5	1	11	“Sağlık ve Güvenlik” bölümünde risk analizi ve 2004 yılında hayata geçirilen ISAG (İşçi Sağlığının ve Güvenliğinin Geliştirilmesi) Projesi alt başlıkları yer alabilir.
g6	3	9	“İKY’ye Giriş” başlığı altında geçmişten günümüze istihdam ve çalışma biçimlerinin değişen yapısına yer verilebilir, insan kaynakları departmanının diğer bölümlerle yakından ilişkili olduğu, temel felsefede verimlilik ve hedefe uyum kadar değişime ayak uydurmanın da olduğu vurgulanabilir.
g7	7	5	Müfredata “İnsan Kaynakları Prosedür ve Yönetmelikleri” bölümü eklenebilir, bu bölümde prosedür hazırlama, insan kaynaklarını ilgilendiren prosedür ve yönetmelikler (çalışan yönetmeliği, disiplin yönetmeliği vb.) ele alınabilir.
g8	6	6	Uygulama dersleri artırılabilir; kurum kültürü, iş analizi, iş doyumu, prosedür hazırlama, öneri sistemleri gibi konularda proje çalışmaları verilebilir; öğrenciler aktif çalışma hayatından insan kaynakları uzmanları ile buluşturulabilir.
g9	8	4	“Performans Değerlendirme” bölümüne geribildirim sistemleri ve performans sistemlerinin etkinliğinin ölçülmesi konuları eklenerek kapsam genişletilebilir ve bu bölümün başlığı “Performans Yönetimi” olarak değiştirilebilir.
g10	4	8	İnsan kaynaklarını çalışanlarının matematiksel hesaplamalara hakim olmaması ve finansal kavramlara uzak olmasından kaynaklanan bu sorun için “İnsan Kaynağının Etkinliğinin Ölçülmesi” başlığı altında süreç analizi, performans ölçüm noktalarının belirlenmesi ve etkinlik ve etkinliğin takip edilmesi gibi alt başlıklara yer verilebilir.
g11	2	10	İş hukukunun temel bilgileri, özlük işlemleri ve teftiş konularına hakim olunmasının sağlanması için “İşçi- İşveren İlişkileri” bölümünde özlük hakları ve özlük işlemleri ile 4857 sayılı İş Kanunu’nun önemli maddelerine yer verilebilir.
g12	7	5	“Kariyer Yönetimi” başlığı altında kendini tanıma ve iletişim becerilerini geliştirme konularına değinilebilir. Yaptırımcı yaklaşım yerine uzlaşmacı eğilimlerin ön plana çıkarılmasının önemli olduğu öğretiler.
g13	14	1	“Tedarik, Seçme ve Yerleştirme” başlığı altında bireysel ve kurumsal yetkinlik analizi, “Performans Yönetimi” başlığı altında iyi işleyen bir performans sisteminin nasıl sağlanacağı ve performans çıktılarının nasıl kullanılır hale getirileceği konuları ele alınabilir.
g14	7	5	“Kariyer Yönetimi” bölümünde kariyer haritaları ve planları ile ilgili hataların minimize edilmesiyle ilgili bilinç düzeyinin artırılmasına dikkat çekilebilir.
g15	8	4	“Motivasyon” başlığı altında motivasyon araçları demografik özelliklere (yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi vb.) göre sınıflandırılabilir.

4. SONUÇ

Günümüzde rekabetin artması, gelişen teknolojilerin varlığı, karmaşık iş ilişkileri ve işgücünün değişen nitelikleri karşısında işletmelerin üstünlük elde etmesi; verimliliklerini arttırmasına, iş yaşamının niteliğini yükseltmesine ve ürün kalitelerini geliştirmesine bağlıdır. Bunu sağlayabilmek de insan kaynaklarının etkin kullanımı ile mümkündür. İşletmeler için uygun personelin bulunabileceği önemli kaynaklardan biri olan üniversitelerden mezun olanların sektörde işlev görmeleri için daha sıkı, sistematik, verimli, uygulamaya yönelik ve güncel bir eğitim almaları gerekmektedir. Üniversitelerdeki mevcut eğitim programlarının yeniden yapılandırılmasına destek sağlamak amacıyla geliştirilen bu çalışmada, Bilişsel Haritalama yaklaşımı kullanılarak sektörden alınan birkaç geribildirim ile sayısal bir ara yüz sunulmuştur. Müfredat geliştirilirken öğrencilerin iş hayatında karşılaşılabilecekleri uygulamalara dikkat çekilerek müfredat güncellenme önerilerine yer verilmiştir. İleri çalışmalarda sektörel anket düzenlenerek ve mezun takip sisteminden yararlanılarak ölçüm hassaslığı yakalanabilir. Ayrıca güncelleme faaliyetleri sistematik bir çalışma ile belirli periyotlarda yapılırsa, müfredatta yer alan konularla ilgili güncel gelişmeler sisteme anında yansıtılmış olacak ve eğitim öğretim faaliyetlerinde iyileşme sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Anadolu Üniversitesi (2006). Ders İçerikleri. <http://orgunx.anadolu.edu.tr/tanit.asp?oy=2006&dn=001&dk=%DD%DEL407&dl=01&dg=&yy=7&br=5208080000&tc=29662005628>, 16.02.2010.
- Atasoy, G. (2007). Using Cognitive Maps For Modeling Project Success (*Master Thesis*). Ankara: Middle East Technical University, Civil Engineering Department.
- Berkin, E. E. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Dersinin E-Öğrenme Ortamında Yürütülebilmesi İçin Ders İçeriğinin Senaryolaştırılması (*Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boulanger, P. M. (2005). Integration in Sustainability Impact Assessment: Meanings, Patterns and Tools, *This working paper is part of the research project Methodology and Feasibility of Sustainability Impact Assessment. Case: Federal Policy Making process*, funded by the Belgian Science Policy under grant CP/F5/453.
- Chaib-Draa, B. ve Desharnais, J. (1998). A relational model of cognitive maps, *Int. J. Human-Computer Studies*, 49: 181-200.
- Eynde, D. F. V. ve Tucker, S. L. (1997). A Quality Human Resource Curriculum: Recommendations From Leading Senior Hr Executives, *Human Resource Management*, 36 (4): 397-408.
- Gazi Üniversitesi (ty). http://www.iibf.gazi.edu.tr/v5//isletme_dersler.htm, 16.02.2010.
- Karaali, F. Ç. (2006). Use Of Artificial Neural Networks and Cognitive Mapping Methodology in Predicting Unemployment Rates and Employment Index Level (*Ph.D. Thesis*). İstanbul: İstanbul Technical University, Institute of Science and Technology.
- Kwahk, K-Y. ve Kim, Y-G. (1999). Supporting business process redesign using cognitive maps, *Decision Support Systems*, 25: 155-178.
- Lin, J. S-J. (2008). Study of university curriculum development for human resource management and the expectations of business managers, *International Journal of Business and Systems Research*, 2 (4): 418 – 430.
- Marchant, T. (1999). Theory and Methodology Cognitive maps and fuzzy implications, *European Journal of Operational Research*, 114: 626-637.
- Marmara Üniversitesi (2006). Ders İçerikleri. http://iibf.marmara.edu.tr/dosya/isletme/isletme_ders_icerikleri.pdf, 16.02.2010.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 128-144.

- Penã, A., Sossa, H. ve Gutie´rrez A. (2008). Causal knowledge and reasoning by cognitive maps: Pursuing a holistic approach, *Expert Systems with Applications*, 35: 2–18.
- Şahin, Ş. Ö., Ülengin, F. ve Ülengin, B. (2004). Using neural networks and cognitive mapping in scenario analysis: The case of Turkey’s inflation dynamics, *European Journal of Operational Research*, 158: 124–145.
- Ünnü, N. A. A. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, *Ege Akademik Bakış*, 9 (4): 1171-1192.
- Yıldız Teknik Üniversitesi (2007). Ders İçerikleri. <http://yildizisletme.net/detail.aspx?id=15>, 16.02.2010.
- Yüksel, Ö. (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

İŞLETME FONKSİYONLARI AÇISINDAN DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU-LOW COST CARRIER- İŞ MODELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Didem RODOPLU ŞAHİN

Kocaeli Üniversitesi
Sivil Havacılık Yüksek Okulu Sivil Hava
Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
drodoplu@gmail.com

Ayhan KARANFİL

Hava Trafik Koordinasyon Müdürü
Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı
İstanbul/Türkiye
karanfil_ayhan@yahoo.com

ÖZET

Hızlı yükselişini koruyan sivil havacılık sektörü havayolu şirketleri, trafik kontrolü, teknik denetim, hava koşulları, güvenlik, uçak içi ikramlar, personel seçimi, yoğun promosyon ve reklam kampanyalarıyla rekabet içerisinde olduğu diğer hava yollarıyla arasında fark yaratmaya çalışır. Havayolu şirketleri, aralarında yaşanan kıyasa rekabet için düşük maliyetli havayolu -low cost carrier iş modelini benimsemişlerdir. Low cost carrier kavramı ilk olarak Amerika'da ortaya çıkmış, Avrupa'da ve daha sonra da tüm dünyada yerleşmiş bir hava yolu işletmeciliği yöntemidir. Bu kavrama indirimli ya da iskontolu havayoluda denilmektedir. Hava yolu şirketlerinin satış ve daha çok yolcuya ulaşma stratejisi olarak, alışıla gelmiş olduğu hizmetlerinin hepsini vermeyerek, uçuş maliyetlerini düşürmesi ve bu durumu bilet fiyatlarına yansıtarak yolcularına ucuz bilet sağlamasıdır. Low cost carrier, düşük maliyet adı altında minimum masrafla çok uçarak, tektip uçak kullanarak bakım maliyetlerini düşürerek, daha az kullanılan meydanları veya daha az kullanılan uçuş saatlerini seçerek operasyon yapan uçak şirketlerine denir. Bu çalışmada düşük maliyetli havayolu -low cost carrier- iş modelini uygulayan hava yolu işletmelerinin, maliyetleri düşürme süreci işletme fonksiyonları açısından incelenecektir. Bu çalışma önde gelen havayolları şirketlerinde yapılan araştırmalarla desteklenecektir.

Anahtar Kelimeler : Low Cost Carrier, Havayolları, Sivil Havacılık.

1. GİRİŞ-TÜRKİYE'DE SİVİL HAVACILIK

Yaşamdaki akışın artması insanların zamanla mücadelesini de arttırmıştır. Gerek iş hayatında gerekse, sosyal hayatta sürekli bir yerlere yetişme stresi, yeni ihtiyaçlar yaratmış, talepleri değiştirmiştir. Hava ulaşımı bu ihtiyaçlardan en çok etkilenen iş alanlarından biridir. Sektöre özgü ve uluslar arası standartlarda kuralları olan ve hizmet esasına dayalı bir alandır. Ülkemizdeki havacılık faaliyetleri, 1920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ve bu kapsamda yayımlanmış olan İdari ve Teknik Yönetmelikler ve Havacılık Talimatları çerçevesinde yürütülmektedir. 1912 yılında, bugünkü Atatürk Hava Limanının hemen yakınındaki Sefaköy'de, tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydana başlamıştır.

2. SİVİL HAVA ULAŞTIRMA VE HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİ

Sivil hava ulaştırmacılığında küreselleşmenin de etkisiyle işletme imajı daha da önem kazanmıştır, hem ülkeler, hem müşteriler, hem de işletmeler için. Dünyada bu iş modeli her ülkede, hemen her sektörde yayılırken, havacılık sektöründe de başvuru ve başarıyla uygulanan bir yöntemdir. Havayolculuk sektöründe özelleştirmeler Havacılık sektörü, uçak üretiminden başlayarak yolcu ve yük taşımaya yönelik tüm faaliyetlerin oluşturduğu bir sistemdir.

Dünyada özelleştirmeye konu olan havacılık hizmetleri:

- Havayolu işletmeciliği,
- Havaalanı ve yolcu terminali yapımı,
- Havaalanı işletmeciliği,
- Hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri,
- Ramp ve handling hizmetleri
- Güvenlik hizmetleri

- İkrâm hizmetleri,
- Havacılık eğitimi,
- Uçak bakımı,
- Kargo
- İlgili alt ve üst yapılar
- Diğer havacılık faaliyetleridir.

Hava yolu şirketleri özelleştirmelerinde etkisiyle yoğun bir rekabet ortamının içinde, müşteri kendilerine bağlı, varlıklarını devam ettiren karlı işletmeler haline gelmişlerdir. Tüm bu özelleştirme alanları birbirinden bağımsız hareket edemezler değildir Havaalanı İşletmecilerinin faaliyetleri ile hava trafik hizmetlerinden meydan kontrol hizmetleri faaliyetleri eşzamanlı ve etkileşimli olarak hizmet ürettiklerinden birbirlerinden ayrı düşünülmesi olanaksızdır (Kuyucak, 2009: 138).

Havayolu işletmelerinin ortak özellikleri ise aşağıda belirtilen 4 ana başlık altında incelenebilir (Saldıraner, 1992: 18-24):

2.1. Hizmet Organizasyonu:

Hava taşımacılığı sektöründe hizmet organizasyonu faaliyet öncelikle gösteren havayolu işletmeleri, hizmet sunan organizasyonlardır. Havayolu işletmelerince verilen hizmet yolcu ve yük taşımacılığıdır. Havayolu işletmeleri için müşteri kitlesini kendine bağlama önemli bir faktördür. Müşteri istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde karşılanmalı, iyi ve düzenli hizmet ile ilişkide süreklilik sağlanmalıdır.

2.2. Açık Sistemler:

Dünyanın en hızlı büyüyen ve sürekli geliştiren endüstrilerinden biri olan hava taşımacılığında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, sektörü sürekli izleyerek bu değişim ve gelişime uyum sağlayacak yapı ve hazırlık içerisinde bulunmakta, faaliyetlerini bunlara göre düzenlemektedirler.

2.3. Sürekli Hizmet Arzı:

Sivil havacılık faaliyetleri, uluslararası niteliği itibarıyla hizmetin devamlılığı ve gerekliliği için 24 saat süreklilik arz etmektedir. Yurt dışı bağlantıları olan tarifeli havayolu işletmeleri günün her saatinde uçuşlar düzenlemekte, uçuş personeli ve yer hizmeti personeli ile bakım personeli vardiya düzeni içerisinde 24 saat görev yapmaktadır. 24 saat sürekli faaliyette bulunmaları nedeniyle istihdam etmeleri gereken personel sayıları artmakta, hizmetlerin özelliğine bağlı olarak uçucu ekip, bakım ekibi ve diğer personelin çalışma saatlerinin planlanması büyük önem kazanmaktadır.

2.4. Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim Gereksinimi:

Sivil havacılık alanında görev yapan birçok personelin, ilgili ülkenin sivil havacılık otoritesinden görev yapabilmek için lisans, sertifika gibi belgeleri alması ve öngörülen sürelerde yenilemesi gereklidir. Pilot, uçuş mühendisi, dispeçer, hava trafik kontrolörleri ve teknisyenler Uluslararası Sivil Havacılık Örgütleri tarafından belirlenmiş asgari koşulları kapsayacak şekilde düzenlenmiş ulusal mevzuata göre öngörülen eğitim ve tecrübe koşullarının sonrasında yazılı ve sözlü sınavlara girmekte, başarılı olanlar lisans ve sertifikalarını alabilmektedirler. Lisans türüne göre altı aydan başlamak üzere sağlık kontrolleri ve yeterliliğin devam ettiğine ilişkin bilgi ve beceri kontrollerinden geçirilerek lisanslar yenilenmektedir. Uçuş, yer hizmetleri, yangın ve kurtarma, bilet satış ve rezervasyon gibi hizmetleri sunan personel ile uçak bakım ve onarımında dolaylı görev alan ancak lisanslı olması gerekmeyen diğer tüm personel çalıştıkları kuruluşlar tarafından sürekli eğitimden geçirilmektedirler.

3. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU -LOW COST CARRIER- İŞ MODELİ

Düşük Maliyetli Havayolu -Low Cost Carrier kısaca minimum masraf ve çok uçarak operasyon yapan uçak şirketlerine denilmektedir.. Uçuş süresi 2,5 saat olan günde 3 hatta 4 sefer yapılan başlıca İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya, İspanya, Avusturya, Macaristan arasında şehir ve tatil destinasyonları en fazla uçuşların yapıldığı ülkelerdir. Daha çok şehir dışındaki hava trafiği pek olmayan ucuz maliyeti olan havaalanlarından uçuşlar gerçekleştirilir. Low Cost ile kongre ve fuar turizminde artış sağlanabilmek (Uysal, 2007).

Bu sistem küreselleşme ortamında, pazarların birleşmesi ve rekabetin yoğunlaşması sonucu ortaya çıkmıştır. Çünkü (Deloitte, 2006):

- Yoğun rekabeti yaşayan şirketlerin ya kârları düşmüş ya da zarar etmişlerdir.

- Bir kısım şirketler fırsatları çok iyi değerlendirmiş,
- Şirketlerin bazıları da yeni sektörleri, yeni iş modellerini üretmişlerdir.

Havayolu taşımacılığında, düşük maliyetli havayolu işletmeleri son on yılda yeni bir havayolu işletmeciliği çeşidi olarak kendisini kabul ettirmeye başlamıştır ve bunlar havayolu taşımacılığı ortalamasından yüksek bir büyüme oranıyla gelişmektedir. Dikkat çeken bir nokta ise düşük fiyat sunmalarına karşın diğer havayolu işletmelerine göre daha istikrarlı bir kar elde etmektedirler. Bunu da hem başarıyla uyguladıkları maliyet politikaları, hem de yüksek doluluk oranları ile gerçekleştirmektedirler. Kendilerine has özellikleri sayesinde fiyat ve doluluk oranı dengesini iyi kurarak girdikleri pazarlarda tutunmakta ve bunun ötesinde pazarın hızla büyümesine yardımcı olmaktadır. Ekonomik ve politik krizlerden çok fazla etkilenen havayolu taşımacılığı endüstrisinde son yıllarda ortaya çıkan düşük maliyetli havayolu işletmelerinden farklı olan diğer bir eğilim ise “küresel havayolu işletmesi” kavramıdır. Bu eğilim de özellikle küresel havayolu işbirliği grupları sayesinde varlığını sürdürmektedir (DPT: 2005).

Düşük Maliyetli Havayolu -Low Cost Carrier- İş Modelinde maliyetlerin düşürülürken göz önüne alınması gereken bir faktörde havayolu operasyonlarıdır. Havayolu operasyonlarında uçuş menzili, uçak tipi ve uçağın koltuklarının dağılımı havayolunun özelliğini belirleyen ana parametrelerdir (Torum:2008).

Havayolu taşımacılığında üç farklı menzil söz konusudur:

Düşük Maliyetli Havayolu -Low Cost Carrier- İş Modelinde maliyetleri düşürme faktörleri:

- Tek tip uçak (koltuk, mutfak, motor vb her şeyi aynı) kullanılması
- Tek sınıflı kabin düzeni
- Paralı ikram
- İkincil havalimanlarından operasyon
- İnternet üzerinden rezervasyon
- Elektronik bilet
- Bilet acenteden alındığında komisyonun yolcu tarafından ödenmesi
- Değişken ve esnek fiyat uygulamaları
- Mil puanı uygulanmaması
- Uçuş süresinin 45 dakikadan az, 3 saatten fazla olmaması
- İki sefer arasında 20-30 dakika bulunması / turn around time'in minimize edilmesi
- Uçuş utilizasyonunun maksimize edilmesi / uçakların havada kalma süresinde 10-12 saati yakalaması
- Tarifede, sefer yapılan şehirlere uygun sıklıkta / frekansta uçuş düzenlenmesi
- Personel motivasyonuna azami özen gösterilmesi olarak belirlenebilir.

LCC iş modelinde uzaklık ne olursa olsun tek tip uçak uçurulmaya çalışılmaktadır. Üstelik bunların kabin konfigürasyonları da tıpatıp aynıdır. Bütün uçaklar standart düzendedir. Koltukları, mutfakları, tuvaletleri ve tabii cock-pitleride. Filoyu büyütmeleri gerektiğinde alacakları yeni uçaklarda da buna azami özeni göstermektedirler. Uçaklarda sınıf farkı yok. Tek sınıf vardır: Ekonomik sınıf. Bedava ikram da yoktur. Yolcu ihtiyacı olanı parasını verip almakta veya uçağa binerken yanında getirmektedir. Zaten uçuş süreleri de uzaklıklarına bağlı olarak kısadır. Geniş bir satış teşkilatı yoktur. Çünkü satışlarının %80'ini internet üzerinden yapmaktadır. Personel de ise iş, o an neyi gerektiriyorsa onu yapmaktadır. Örneğin fiziki sorunu olan bir yolcuya yardım gerekiyorsa, yardım etmekte, yada kabinde temizlenmesi gereken bölümler varsa temizliğini yapmaktadır. Bir pilot apronda kalan 5-10 bavulu gerektiğinde kargoya atmaktadır. Ancak bu işler kimseyi uzmanlığının dışına çıkarmamaktadır. Bu durum pilotun yerine uçağı hostes uçuruyor; ya da teknisyen çağırarak yerine temizlikçi arıza gideriyor anlamına gelmemektedir. Uçaklar tek tip seçilmektedir. Bundan dolayı özellikle pilot, hostes ve teknisyenlerin eğitimleri, lisansları, sertifikalandırılmaları temini ve koordinasyonu kolay ve ucuz olunmaktadır. Uçak bakımında kullanılan malzeme, komponent, parça için de aynı şey geçerlidir. Bu iş modeli ilk LCC firması olan Southwest tarafından belirlenmiş uygulanmış ve şekillenmiştir (Torum, 2008).

LCC iş modelinin bazı zayıflıklar ıda vardır (Airline Business, 2009):

- Ancak üç - dört saate kadar olan seyahatlerde geçerli olabilmektedirler. Çünkü bu süreyi aşan uçuşlarda, LCC iş modelinin bazı avantajları ortadan kalkmaktadır. (Kısa zamanda "turnaround" yapmak yoluyla yüksek utilizasyona ulaşmak gibi bir durum söz konusu olamamaktadır)
- Uzun yolculuklarda sıkışık koltuk düzeninde hiç bir ikram almadan uçacak yolcu sayısı da azalmaktadır.

4. DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞLETMELERİ

Low Cot Carrier sistemi sadece hava yollarının çabasıyla değil, hava yollarının özellikleriyle de şekil bulan bir sistemdir. Örneğin, Kuala Lumpur'da "ucuz maliyet" prensibi üzerine kurulan LCCT Low Cost Carrier Terminalinde gerek şirketlerin işletmesinde, gerekse uçuş operasyonları sırasında maliyet artırıcı ve verimliliği azaltıcı her göz önünde bulundurulmuştur.

Dünyadaki Low-cost carrier (düşük maliyetli taşımacılığın) önemli isimlerine bakmak gerekirse: Avrupa' da en yaygın olarak bilinenin EASY JET 'tır filosunda 130'u aşkın uçak bulunuyor ve bunların 100 adedini A 319 lar geriye kalanını B 737-700 tipi uçaklar oluşturuyor. RYAN AIR Filosunda 136 adet uçak bulunuyor ve uçaklarının hepsi B 737-800 tipi SOUTHWEST Amerikalı şirketin filosunda tam 494 adet uçak bulunuyor. Bu dev filoyu B 737-300/500/700 modelleri oluşturuyor. Bu sistemin açık ara lider şirkettir GERMANWINGS Üsteki üç şirketle yarışamayacak kapasite de. Filosunda 26 uçak bulunuyor. Bunların 22 adedi A 319 3 adedi A 320 ve 1 adedi de MD-82 uçaklarından oluşuyor. PEGASUS Bu sistemi Türkiye'de yerleştirmeye çalışıyor. Daha yolun çok başında filosundaki uçak sayısı 20 ye bile ulaşamamış durumda. Fakat 2007 sonu itibariyle teslim edilmeye başlanacak 6 kesin 6 opsiyonlu siparişi bulunuyor. Şu andaki filosunu B 737-400/500/800 uçakları oluşturuyor.

Pegasus Havayolları geçtiğimiz aylarda yine bir ilke imza atarak Türkiye de ilk olarak uçak dışı ticari amaçlı reklam almaya başladı. TC-AAG (BOEING 737-500) AVEA nın reklamı için özel olarak boyandı.

Türkiye'de faaliyet gösteren 11 şirket vardır. Türkiye'deki LCCLar arasında Corendon, Free Bird, İnter, İzAir, Onur Air, Pegasus, Saga Airlines, Sky Airlines, SunExpress, Tarhan Tower ve World Fokus sayılmaktadır.

5. İŞLETME FONKSİYONLARI AÇISINDAN DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU -LOW COST CARRIER- İŞ MODELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Havayollarının çok yaygın satış, pazarlama, idari, ticari, teknik, istasyon teşkilatları bulunmaktadır. Çünkü hizmet kalitesinde mükemmellik esastır. Mükemmelliğin birinci nedeni, havacılıkta emniyet standartlarının çok yüksek olmasıdır. İkinci neden ise havacılık pahalı bir hizmettir ve yolcular yüksek bedeller ödedikleri için beklentileri de yüksektir. Bu yüzden ihtisaslaşma çok çeşitlilik gerektirir. Her personelin çok kesin ve net görev tarifleri vardır. Yani havacılık çok fazla ayrıntıya sahip bir iştir. Tüm bu işletme fonksiyonları LCC iş modelinde farklı şekillenmektedir.

LCC İş Modelinin en büyük maliyet düşürücü olayı internettir. İnternet üzerinden yapılan bir satışla beraber ikinci satış yüzde 50 indirimli olabilir veya düşük sezonda bedava verilebilir. Promosyonlarla network ödeme sürecini eşleştirmek. Network taşıyıcılarının nasıl bir mil programı varsa DMH'de internet üzerinden satın alınan her bilete mil programı veya bonus uygulaması yaparak belli bir rakama erişince ücretsiz bilet ve indirimli bilet vermektedirler. Böylece internet satışı ile acente ve çağrı merkezleri maliyetlerini minimize ederler. THY gibi network taşıyıcılarının pazarı farklı olduğundan onların satış kanalları arasında acenteler her zaman gerekecektir. Zira network taşıyıcıları çok fazla uçuş noktası ve bağlantılı uçuş sağladıkları için acentelerden alınacak olan satış ve danışmanlık hizmetlerinin tabii ki farklı bir bedeli olmalıdır (Turgut, 2009).

Düşük Tarifeli Havayollarının avantajları, Tam Hizmet Veren Havayollarının yaklaşık % 43 oranında maliyetler düşmektedir. Koltuk yoğunluğu, Uçakların daha yoğun kullanımı Daha düşük ekip maliyeti, Daha düşük havalimanı ücretleri, Bakım hizmetinin dışarıya, verilmesi/tek uçak tipi, Asgari istasyon/handling maliyeti, Uçakta ikram olmaması, Acente komisyonu olmaması, Satış/rezervasyon maliyeti düşük, İdari bölümün daha küçük olması gibi. ekip maliyetlerinin % 3 tasarruf getirebileceği varsayılmaktadır. Bir tam hizmet veren havayolunda ekip maliyetleri toplam maliyetlerin % 10-14'u arasında değişir. Bu varsayılan % 3 su kalemlerden elde edilebilir:

Düşük Tarifeli Havayolları genellikle yeni başlayan ekip üyeleri için görece yüksek maslar sunmaktadırlar ancak genellikle bunlarda az sayıda veya hatta sadece bir ücret basamağı mevcuttur. Bu ise gelecekteki otomatik ücret artışlarını engellemektedir. Tam Hizmet Veren Havayollarında ise daha uzun olan kıdem basamaklarında genellikle otomatik ücret artışları söz konusudur (Chalk , 2006:20-30).

6. SONUÇ

Düşük Tarifeli Havayolları tam hizmet veren havayollarına kıyasla bir dizi maliyet avantajına sahiptir:

- Koltuk yoğunluğu daha fazladır.
 - İstasyon handling maliyetleri asgaridir.
 - Daha ucuz ikincil havalimanlarını kullanırlar.
 - Uçakta ikram hizmeti verilmez.
 - Acente komisyonu yoktur.
 - Kapsamlı bir network veya uzun menzilli uçuşlara besleme yoktur.
 - Uçaklar daha yoğun kullanılır.
- Kısmen de maliyet avantajları şunlardan kaynaklanır:

- Tek uçak turu kullanımı vardır
- Daha düşük idari/yönetim masrafları,
- Ekiplerin-kullanımı ve ekip maliyetleri.

Bu avantajlar maliyetlerde tam hizmet veren bir havayoluna kıyasla % 50'nin de altında tasarruf sonucunu verebilir. Ancak bu durumun kalıcı olacağı sanılmamaktadır. Gelecekte farklı ürünler arasında bir ayırımın olması olasıdır:

- Temel havaalanlarına tam hizmet verilen uçuşlar için daha yüksek fiyat;
 - Noktadan noktaya yapılan ve bir network ve/veya bağlantılı uçuşlar avantajları olmayan ve tatil istikametlerine ve ikincil havalimanlarına uçuşlar için daha düşük fiyatlar;
 - İkincil havalimanları arasındaki uçuşlar için aşırı düşük fiyatlar;
- Böylelikle hava yolları, Tam Hizmet veren Havayolları, Charter Havayolları, Düşük Tarifeli Havayolları olarak sınıflandırılacaktır.

KAYNAKÇA

Avrupa Goklerinde Yasanan Kabis Avrupa'da Dusuk Tarifeli Havayolları: Ekonomik Veriler, Piyasa ve Pilot Talebi Tahminleri (Haziran 2006), Chalk Martin
http://www.havais.org.tr/_dosyalar/icerik/avrupa_goklerinde.pdf

An Explanation Of How Airlines Cut Costs, (27 Jun 2009), Presented In Graphical Form.,
http://digg.com/business_finance/how_come Cheap_flights_are_so Cheap_infographic

Deloitte 2010'da Hava Tasımacılığı Düşük Maliyetli Taşıyıcılar-LCC, Ocak 2006,
[http://www.deloitte.com/assets/DcomTurkey/Local%20Assets/Documents/turkey\(tr\)_ant_AirTransportin2010_240706.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomTurkey/Local%20Assets/Documents/turkey(tr)_ant_AirTransportin2010_240706.pdf)

DPT, *Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, 2005, Ankara http://plan9.dpt.gov.tr/oik32_havayolu/havayol.pdf

DPT, *Kapsamlı Bir Rekabet Politikası*, 26.03.2008, Rekabet Kurumu 11. Kuruluş Yıldönümü Açılış Konuşması, Dr.Ahmet TIKTIK, http://ekutup.dpt.gov.tr/hukuk/rekabet/Mustesar_RK_Acilis.pdf

Havayolu Sektörü - *Airline Business*, <http://airbusiness.blogspot.com/search?q=LCC>

Kuyucak Ferhan, Sengür Yusuf, *Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri için Genel Bir Çerçeve*, KİİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009

Saldıraner, Yıldırım. *Sivil Havacılık Faaliyetleri Ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Eskişehir,1992

Toksoy İsmail, ABD, *Ucuzcu (Low-Cost) Cenneti!*, Turizm Yazarları Ve Gazetecileri Derneği Tüey Aylık Haber Bülteni, YIL 1 SAYI 2, ŞUBAT 2008

TORUM Oya, *Düşük Maliyetli Taşıyıcılar -LCC*, 2008, www.airporthaber.com

Turgut Tolga, *Düşük maliyetli uçmaktan ne anlıyoruz?*
<http://www.aksam.com.tr/2009/03/12/yazar/11209/aksam/yazi.html>

Uysal Celal, *Siyasetin Turizme Etkisi, İstanbul'daki Canlılık Ve Low Cost Havayollarının Rolü*, 2007, <http://www.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=35780>.

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN 5N+1K ÇERÇEVESİNDE İRDELENMESİNE İLİŞKİN TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

F. Oben ÜRÜ

Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü
obenuru@halic.edu.tr

Uğur YOZGAT

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
uguryozgat@marmara.edu.tr

ÖZET

“Kurumsal Sosyal Sorumluluk” (KSS) kavramı, işletmelerin sadece hissedarlarına karşı değil, diğer paydaşlarına (çalışanlara, müşterilere, topluma, devlete, doğal çevreye) karşı da sorumlulukları olduğu anlayışını getirmektedir. Bu çerçevede sürdürülebilir işletme başarılarının sadece kısa dönemli karları maksimize ederek değil uzun vadede tüm paydaşlarını dikkate alan faktörlere bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin KSS faaliyetlerine ilişkin yapılarını ve çalışma yöntemlerini 5N+1K (Ne?, Nerede?, Ne Zaman?, Nasıl?, Neden?, Kim tarafından?) çerçevesinde ortaya koymaktır. Araştırma, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört büyük işletmenin KSS faaliyetlerinden sorumlu yönetici ve çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerden yarı-yapılandırılmış anket uygulaması aracılığıyla elde edilen verileri kapsamaktadır. Buna göre işletmelerin KSS faaliyetlerine ilişkin yapıları ve çalışma yöntemleri 5N+1K çerçevesinde tespit edilip, söz konusu işletmelerdeki farklılıklar ve benzerlikler ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, 5N+1K, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yapılanma Biçimi, Telekomünikasyon Sektörü

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin toplum üzerindeki etkileri güçlendikçe, ekonomik amaçlarını gerçekleştirmelerinin yanı sıra sosyal ve çevresel unsurları da dikkate almaları gereklilik haline gelmiştir. Bu çerçevede işletmelerin yerine getirmeleri gereken unsurlar ekonomik, hukuki, etik ve sosyal olarak sıralanmaktadır. İşletme faaliyetlerinin toplumun etiksel, yasal, kamusal ve ticari beklentilerini karşılayan ve hatta bu beklentileri aşacak şekilde yerine getirilmesini öngören bir yaklaşım olan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin sürdürülebilir başarıları ve toplumsal kalkınma için başlıca unsur olarak kabul edilmektedir. KSS yaklaşımında işletmeler, kararlarını etik değerler çerçevesinde; insanların, toplumun, çevrenin beklentilerine ve yasal yükümlülüklerine uygun şekilde almaktadırlar (Yüksel vd., 2005:298; İlic, 2010: 303).

KSS; işletmelerin, toplumun sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını, kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi ve tüm paydaşlarına ve topluma karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulamasıdır (Aydıntan, 2008). KSS kavramı altında paydaş tanımlı hissedarlarla birlikte işletmenin hesap vermek durumunda olduğu ve yürüttüğü faaliyetlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, doğal çevreyi, toplumu ve devleti içine almaktadır (Aydede, 2007: 139). KSS, sürdürülebilir kalkınma kavramı ile birlikte gelişen ve iş modellerinin merkezine yerleşmeye başlayan, toplumdan aldığı, topluma verme anlayışını yansıtan bir yaklaşımdır. İşletmelerin paydaşları ve hedef kitleleri ile samimi ve etkili bir iletişim geliştirmelerine olanak veren kurumsal sosyal sorumluluk, çevre, sağlık ve eğitim gibi temel sorun alanlarında yapıcı bir duyarlılığın gelişmesini sağlamaktadır (Yazar, 2009: 144).

KSS faaliyetleri tarihsel bir süreç içerisinde ele alındığında dinsel yardımların toplumsal niteliği gibi oldukça eskilere dayanan bir özelliğe sahip olmasına rağmen, modern anlamda ortaya çıkışı yirminci yüzyılın başlangıcına dayanmaktadır (Yozgat ve Deniz, 2008: 143). Günümüzde ise KSS faaliyetleri birçok işletmenin gündemine oturmuş ve genellikle eğitim, kültür sanat, doğa ve çevre, sağlık ve spor gibi

alanlarda gerçekleştirilen uygulamalarla karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde işletmeler, KSS faaliyetlerini ya kendi vakıflarını kurarak, ya Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile işbirliği yaparak ya da STK'nın yürütmekte oldukları projelere destek vererek gerçekleştirmektedirler. KSS faaliyetlerinin, işletmelere sağladığı faydalar incelendiğinde; itibar sağlama, marka bilinirliği ve tercih edilirliliğine etki ederek rekabet üstünlüğünü elde etme, işletme bağlılığı yaratma konularının başta geldiği görülmektedir (Aktan ve Börü, 2007). Bununla birlikte, toplumsal konu ve sorunların bu faaliyetler aracılığıyla ele alınıp çözüme kavuşturulması sonucunda hem toplum ve çevre hem de KSS faaliyetlerini yürüten işletmeler karşılıklı kazanç elde etmektedir.

KSS faaliyetleriyle ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, KSS'nin daha çok kuramsal söylemlerde ve modellerde ele alınıp incelendiği (Bkz. Carroll, 1991, 1999; Cochran, 2007; David ve Husted, 2007; Davis, 1997; Friedman, 1970; Hay ve Gray, 1997; Maignan ve Ferrell, 2004; Nayır ve Demiralay, 2007; Pearce ve Doh, 2005; Smith, 2003; Şahin, 1984; Tatari, 2003; Tenekecioğlu, 1977; Top ve Öner, 2008); konuyla ilgili görgül çalışmalarda da müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşların, işletmelerin KSS faaliyetlerine ilişkin algılarının ve tutumlarının araştırıldığı görülmektedir (Bkz. Abbott ve Monsen, 1979; Bayıksel, 2010; Bhattacharya ve Sen, 2004; Bhattacharya ve Xueming, 2006; Maignan ve Ralston, 2002; Özgen, 2006, 2007; Sen ve Diğerleri, 2006; Smith ve Langford, 2009; Uslu vd., 2007). Literatür taraması sonucu işletmelerin KSS yapılanma biçimlerini ortaya koyan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmada 2005 yılından bu yana Capital Dergisi ve GFK Türkiye'nin birlikte gerçekleştirdikleri 'Sosyal Sorumluluk Liderleri' araştırmasına göre en başarılı işletmelerin yer aldığı telekomünikasyon sektörünün dört öncü işletmesinin KSS faaliyetlerine ilişkin yapıları ve çalışma yöntemleri 5N+1K (Ne?, Nerede?, Ne Zaman?, Nasıl?, Neden?, Kim tarafından?) çerçevesinde incelenmiştir. Bu çerçevede, çalışmada öncelikle KSS'ye ilişkin literatür taraması yapılarak, KSS kavramının çeşitli tanımlarına yer verilerek, KSS'nin ortaya çıkışı, gelişimi ve işletmelere ve tüm paydaşlara sağlayacağı faydalar açıklanmış ve araştırma kısmında Türkiye'de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört büyük işletmenin KSS faaliyetlerinden sorumlu yönetici ve çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerden yarı-yapılandırılmış anket uygulaması aracılığıyla elde edilen veriler değerlendirilerek bu işletmelerin KSS faaliyetlerinin yapılanma biçimleri ortaya konmuştur.

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), işletmelerin faaliyetlerinde ve paydaşlarıyla etkileşimlerinde gönüllü olarak sosyal ve çevresel kaygıları taşıdıklarını gösteren bir kavramdır (European Commission, 2002: 7). KSS düşüncesini akademik çevrelere taşıyan Bowen (1953: 6) KSS kavramını, "işadının politikalarında, kararlarında ve faaliyetlerinde toplumun amaç ve değerlerine uygun davranması" olarak tanımlamıştır. Bowen'ın bu tanımlamasının ardından çok farklı KSS tanımları yapılmıştır ve bu tanımlardan en çok kabul göreni Carroll'un yaptığı tanımdır (Kaya, 2008: 98). Carroll (1979: 500) işletmelerin sosyal sorumluluğunu, "Belirli bir zamanda toplumun şirketlerden beklediği ekonomik, hukuksal, etik ve gönüllü olarak yapması gereken sorumluluk faaliyetlerinin toplamını içerir" şeklinde tanımlamıştır. Kotler ve Lee (2006: 3) KSS faaliyetlerini "Sosyal amaçları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini tanımlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük çaplı faaliyetler" olarak belirtilmektedir. Birleşmiş Milletler'e göre ise (UNCTAD 1999: 1), KSS, şirketlerin yalnızca müşterileri, tedarikçileri ve çalışanları ile ilgili değil aynı zamanda şirketin faaliyet yürüttüğü toplum içindeki diğer grupların ihtiyaçları, amaçları ve değerleriyle ilgilidir. Kısaca KSS, sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramlarının yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığıdır (Göçenoğlu ve Onan, 2008: 4). Yapılan bu tanımlarda ortak olan unsurlar şu şekilde belirtilebilir; -KSS faaliyetleri gönüllülük esasına dayanmaktadır; -İşletmeler sadece hissedarlarına karşı değil aynı zamanda tüm sosyal paydaşlarına ve çevreye karşı da sorumludurlar; bu açıdan KSS faaliyetleri uzun dönemli faaliyetlerdir.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMASI VE GELİŞİMİ

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) 50 yılı aşkın bir süredir literatürde yer alan ve tartışılan bir konudur. Özellikle 1950'li ve 1960'lı yıllarda Sosyal Sorumluluk ve KSS kavramları kapsamlı olarak ele alınıp incelenmiş ve çeşitli tanımlar getirilmiştir. Literatür incelendiğinde "sosyal sorumluluk" ifadesini ilk defa Bowen'in (1953) kullandığı görülmektedir. Sethi (1975) KSS kavramına 3 boyutlu bir yaklaşım getirmiş, Carrol (1979) KSS anlayışını, ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere 4 kategoride incelemiştir. 1970'li ve 80'li yıllardan itibaren KSS anlayışı işletmenin stratejileri de göz önünde bulundurularak Stratejik KSS yaklaşımı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. KSS anlayışının gelişmesinde 1964'te "İnsan Hakları Sözleşmesi", 1969'da "Ulusal Çevre Politikası Sözleşmesi" ve

1972’de “Tüketici Ürünleri Güvenilirlik Sözleşmesi” çok önemli bir rol oynamış 1980’lere gelindiğinde ise, iş dünyası, kar etme ile sosyal konularda faal olmanın birbiriyle çatışan konular ve amaçlar olmadığını saptayarak, sosyal konulara daha fazla ağırlık vermeye başlamıştır (Aydede, 2007:23).

1990’lı ve 2000’li yıllarda ise, gerek ülkeler ve gerekse küresel düzeyde, işletmelerin KSS faaliyetleri giderek hızlanmış, özellikle 2000 yılında Birleşmiş Milletlerin kabul ettiği Global Sözleşme İlkeleri, Binyıl Gelişme Amaçları ve Birleşmiş Milletler’in İnsan Hakları Normları ile OECD’nin 2004’te kabul ettiği Kurumsal Yönetişim İlkeleri gibi global düzeydeki sözleşme ve normlar da KSS faaliyetlerinin son yıllarda işletmelerce daha hızlı ve yaygın olarak benimsenmesine neden olmuştur (Yozgat ve Deniz, 2008: 144).

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN YARARLARI

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) faaliyetlerinin, işletmelerin itibarına, gelirlerine, tüketicilerin kurumsal, marka ve ürün algılama ve değerlendirmelerine, satın alma isteklerine, hatta tüketicinin kendisini firma ile ilişkilendirme sürecine –kurumsal kimliğe- etkileri olduğu söylenebilir (Uslu vd., 2007). İş etiğinden çevreye, insan haklarından çalışana verilen değere ve sağlık, eğitim, kültür sanat, spor gibi çok geniş bir alan içerisinde sürdürülen KSS faaliyetleri (Yazar, 2009:146), işletmelere şu yararları sağlamaktadır: -İşletmelerin marka değerini yükseltiyor, hisse değerini artırıyor ve borçlanma maliyetini düşürüyor, -Çalışanların bizzat bu faaliyetlerde yer almaları sonucu çalışanların aidiyet duyguları artıyor, -Yeni pazarlara girmede ve müşteri bağlılığı oluşturmada büyük avantajlar sağlıyor, -Toplunun işletmenin görüşlerine önem vermesini sağlıyor (Argüden, 2007: 40).

5. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin KSS faaliyetlerine ilişkin yapılarını ve çalışma yöntemlerini 5N+1K (Ne?, Nerede?, Ne Zaman?, Nasıl?, Neden?, Kim tarafından?) çerçevesinde ortaya koymaktır. Araştırma, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört büyük işletmeyi kapsamaktadır. Bu çerçevede, söz konusu işletmelerde KSS faaliyetlerinden sorumlu yönetici ve çalışanlarla yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırma için gerekli olan veriler; yarı-yapılandırılmış anket uygulaması ile toplanmıştır. Buna göre işletmelerin KSS faaliyetlerine ilişkin yapıları ve çalışma yöntemleri 5N+1K çerçevesinde tespit edilmiş, söz konusu işletmelerdeki farklılıklar ve benzerlikler ortaya konmuştur.

5.2. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört büyük işletmenin KSS faaliyetlerinden sorumlu yönetici ve çalışanlarına söz konusu işletmelerin KSS faaliyetlerinin yapılanma biçimlerini 5N+1K çerçevesinde ortaya koymak için aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Ne tür kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yapıyorsunuz? Bu projeler hakkında kısa bir bilgi verebilir misiniz?
2. Neden kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunuyorsunuz?
3. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinizi nasıl belirliyor ve projelerinizi nasıl yapıyorsunuz?
4. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinizi nerede gerçekleştiriyorsunuz?
5. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinizi ne zaman gerçekleştiriyorsunuz?
6. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleriniz kimler tarafından gerçekleştiriliyor?

5.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmamızda, araştırma kapsamındaki işletmelerin KSS faaliyetlerinden sorumlu yönetici ve çalışanlarından elde edilen veriler *çoklu örnek olay* metodu kullanılarak analiz edilmiştir. Söz konusu işletmelerin 5N+1K çerçevesinde KSS faaliyetlerinin yapılanma biçimi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin 5N+1K Analizi

İşletmeler	Ne	Neden	Nasıl	Nerede	Ne zaman	Kim Tarafından
Turkcell	Turkcell Gönüllüleri, Eğitim, Spor, Kültür Sanat, Teknoloji, İstihdam, Çevre gibi farklı alanlarda KSS faaliyetleri gerçekleştiriliyor.	KSS faaliyetleri, sosyal paydaşlarına duyduğu sorumluluk çerçevesinde yaptıkları işin kendisini oluşturuyor. Ayrıca nitelikli insan kaynağı oluşturulmasına destek olmak öncelikli amaçları ve toplumdaki topluma verme düşüncesi KSS faaliyetlerinin en temel nedenini oluşturuyor.	Her yıl düzenli olarak yaptıkları bağımsız "İtibar ve Toplumsal Sorumluluk" anketleri çerçevesinde sosyal paydaşlarının beklentileri tespit ediliyor ve böylece KSS stratejileri oluşturuluyor.	KSS faaliyetlerini Türkiye genelinde sürdürmektedirler.	KSS faaliyetlerinin etkileri zamana yayılması amaçlanmıştır. Örneğin "Kardelenler" projesi 10. yılında halen devam etmektedir.	KSS faaliyetleri Kurumsal İletişim Bölümü altında Kurumsal Sosyal Sorumluluk departmanındaki tüm çalışanlar, çeşitli STK'lar ve kamu kuruluşlarıyla birlikte yürütülmektedir.
Avea	Teknoloji-İnovasyon, İstihdam, Eğitim, Engelliler, Kültür Sanat gibi farklı alanlarda KSS faaliyetleri gerçekleştiriliyor.	Türkiye'nin geleceğine yatırım vizyonları çerçevesinde, ülke kalkınmasına ve topluma fayda sağlama amacıyla KSS faaliyetlerini yapıyorlar.	Türkiye'nin temel sorunlarına odaklanarak, KSS faaliyetleri belirleniyor.	KSS faaliyetlerinin amacı ve hedef kitesine göre ülke çapında gerçekleştiriliyor.	KSS faaliyetlerinin temelini, uzun vadeli ve sürdürülebilir projeler oluşturuyor.	KSS faaliyetleri Kurumsal Sorumluluklar ve İletişim bölümünde çalışanlar, çeşitli STK'larla ve kamu kuruluşlarıyla birlikte yürütülmektedir.
Vodafone	Okul öncesi Eğitim, Afetle Mücadele, öğretmene destek projesi, bilişim, Engellilerin sosyal entegrasyonu gibi alanlarda KSS faaliyetleri gerçekleştiriliyor.	Türk toplumunun gelişmesine ve yaşam kalitesinin artmasına katkıda bulunmak amacıyla KSS faaliyetlerini yapıyorlar.	Vodafone Grup Vakfı'nın, sosyal yatırım politikası kapsamında ve yerel ihtiyaçlar doğrultusunda KSS faaliyetleri belirlenmektedir	KSS faaliyetlerinin amacı ve hedef kitesine göre ülke çapında gerçekleştiriliyor.	KSS faaliyetleri ilk olarak 2007 yılında uygulamaya konulmaya başlanmış, bugüne kadar 6 proje gerçekleştirilmiştir 3 proje devam etmektedir.	KSS faaliyetleri, Türkiye Vodafone Vakfı çatısı altında Kamu kuruluşları, partner STK'lar ve (belirli projelerde) Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ile birlikte yürütülmektedir.
Türk Telekom	Eğitim, Çevre, Spor alanlarında KSS projeleri gerçekleştiriliyor.	Değer yaratacak projelerle kuşaklar boyu sürdürülebilir yatırımlar yaparak toplumun hayatına değer katmak için projeler gerçekleştiriyor.	Yönetim, çalışanlar ve diğer paydaşların ortak görüşleri çerçevesinde KSS faaliyetleri belirleniyor.	Tüm KSS projeleri ülke çapında gerçekleştiriliyor.	KSS faaliyetleri uzun dönemli ve süreklilik arz ettiğinden devam etmektedir.	KSS faaliyetleri Kurumsal İlişkiler Direktörlüğü'ne bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Müdürlüğü tarafından tüm çalışanlar, yerel yönetimler, yerel halk, çeşitli STK'larla ve ilgili kamu kuruluşlarıyla birlikte yürütülmektedir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) faaliyetleri, günümüzde gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde faaliyet gösteren birçok işletmenin kamu kuruluşları ya da STK'larla birlikte gerçekleştirdikleri projeler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada KSS faaliyetlerinin, işletmelerin kurum kimliğine, kurumsal itibarına, marka bilinirliğine ve tercih edilirliğine, hem çalışanların hem de

müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarına olumlu etkilerinin bulunduğu, aynı zamanda KSS faaliyetlerinin toplumun geneline ve çevreye önemli katkılar sağladıkları tespit edilmiştir.

Türkiye’de yapılan KSS faaliyetleri incelendiğinde; ‘Doğa ve Çevre’, ‘Tarihi Koruma’, ‘Spor’, ‘Kültür ve Sanat’, ‘Eğitim-Öğretim’, ‘İş Ahlakı’, ‘Sağlık’, ‘İnsan Hakları’, ‘Aile Kurumunu Koruma’, ‘Tüketiciyi Bilinçlendirme’ gibi çok çeşitli alanlarda bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bu çalışmanın araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört büyük işletmenin KSS faaliyetlerinin yapılanma biçimiyle ilgili olarak şu unsurlar özetlenebilir:

- KSS faaliyetleri daha çok Eğitim, Kültür Sanat, Teknoloji, İstihdam, Çevre ve Spor gibi alanlarda gerçekleştirilmektedir.
- KSS faaliyetleri söz konusu işletmelerin toplumdan aldıklarını topluma verme düşüncesi çerçevesinde ülkenin gelişmesi ve toplumun yaşam kalitesinin artmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir.
- KSS faaliyetlerinin konusu ve kapsamı tüm paydaşların düşünce ve görüşlerine başvurularak belirlenmektedir.
- KSS faaliyetleri tüm ülke çapında yürütülmektedir.
- KSS faaliyetlerinin büyük çoğunluğu uzun dönemli ve süreklilik arz eden projeler niteliğindedir.
- KSS faaliyetleri işletmelerin Kurumsal İlişkiler Direktörlüğü’ne bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk bölümlerindeki tüm çalışanlar öncülüğünde Kamu Kuruluşları, STK’lar ile birlikte yürütülmektedir.

Çalışmanın kuramsal katkısı, işletmelerin KSS faaliyetlerinin yapısı ve çalışma yöntemlerinin ilk kez kapsamlı olarak 5N+1K çerçevesinde incelenmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı olarak da, KSS faaliyetlerinde öncü olan söz konusu Telekomünikasyon işletmelerinin KSS faaliyetlerine ilişkin örgütlenme biçimlerinin ortaya konmasıyla, diğer sektörlerde yer alan işletmelere örnek bir model teşkil etmesi olarak belirtilebilir.

KAYNAKÇA

- Abbott, W. F., ve Monsen, R. J. (1979). “On The Measurement of Corporate Social Responsibility: Self Reported Disclosures as a Method of Measuring Social Involvement”, *Academy of Management Journal*, 22(3), 501-515.
- Aktan, C. C. ve Börü, Deniz. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Argüden, Y. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: İGİAD.
- Aydede, C. (2007). *Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Aydıntan, B. (2008). “Küresel İlkeler Sözleşmesine Katılan Türk Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının Karşılaştırmalı Analizi”, Güzelyurt, KKTC: Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı, 1-14.
- Bayıksel, Ş. Ö. (2010). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması”, *Capital Dergisi*, 18(3): 60-68.
- Bhattacharya, C. B. ve Sen, S. (2004). “Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives”, *California Management Review*, 47(1): 9-24.
- Bhattacharya, C. B. ve Xueming, Luo. (2006). “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction and Market Value”, *Journal of Marketing*, 70: 1-18.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1979). “A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, 38(3): 268-295.

- Cochran, P. L. (2007). "The Evolution of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, 50: 449-454.
- David, A. B. ve Husted, B. W. (2007). "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience", *Long Range Planning*, 40: 594-610.
- Davis, K. (1997). "Five Propositions for Social Responsibility". İçinde Archie B. Carroll (Editör) *Managing Corporate Social Responsibility*, Boston: Little, Brown and Company.
- European Commission. (2002). "Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, Industrial Relations and Industrial Change, Directorate-General for Employment and Social Affairs", Unit D.1, Manuscript.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.
- Göçenoğlu, D. ve Onan, I. (2008). "Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu", Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği.
- Hay, R. ve Gray, E. (1997). "Social Responsibilities of Business Managers". İçinde Archie B. Carroll (Editör) *Managing Corporate Social Responsibility*, Boston: Little, Brown and Company.
- İlic, D. K. (2010). "İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması", *Ege Akademik Bakış*, 10(1): 303-318.
- Kaya, H. (2008). "Demografik Özelliklerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılaması Üzerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20): 96-110.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. (çev. Sibel Kaçamak). İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Maignan, I. ve Ferrell, O. C. (2004). "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1): 3-19.
- Maignan, I. ve Ralston, D. A. (2002). "Corporate social Responsibility in Europe and The U.S.: Insights from Businesses’ Self Presentations", *Journal of International Business Studies*, 33(3): 497-514.
- Nayır, D. Z. ve Demiralay, S. (2007). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gıda Sanayi Tedarik Zincirindeki Yeri: Sorumlular, İşlevler ve Unsurlar", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(2): 249-262.
- Özgen, E. (2006). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*. İstanbul: Maviyağaç Yayınları.
- Özgen, E. (2007). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi", *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8: 1-6.
- Pearce, J. A. ve Doh, J. P. (2005). "The High Impact of Collaborative Social Initiatives", *Sloan Management Review*, 46(3): 30-39.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B. ve Korshun, D. (2006). "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34: 158-166.
- Smith, N. C. (2003). "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, 45(4): 52-76.
- Smith, V., ve Langford, P. (2009). "Evaluating the Impact of Corporate Social Responsibility Programs on Consumers", *Journal of Management & Organization*, 15: 97-109.
- Şahin, M.(1984). "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2: 55-66.
- Tatari, B. (2003). "Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *İzmir Ticaret Odası Yayınları*.
- Tenekecioğlu, B. (1977). "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", *Eskişehir İktisadi ve İlimler Akademisi Dergisi*, 2(11): 46-62.

- Top, S. ve Öner, A. (2008). “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7): 97-110.
- Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü, Üç Aylık Pazar Veri Raporu. 2009/Üçüncü Çeyrek. Bilgi İletişim Teknolojileri Kurumu, Ankara. (http://www.tk.gov.tr/Yayin/pv/ucaylik09_3.pdf). (24.12.2009)
- Uslu, A., Başçı, A. ve Gambarov, V. (2007). “Türkiye’de Tüketicilerin Sosyal Sorumluluk Kampanyalarına ve Sosyal Açıdan Sorumlu Şirketlere Karşı Tutumu”, ODTÜ: Prof. Dr. Muhan Soysal Anısına İşletmecilik ve Yönetim Sempozyumu: “Liderlik, Yenilikçilik ve Kurumsal Dönüşüm”.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (1999). New York and Geneva: Trade and Development Report.
- Yazar, F. (2009). “KOBİ’ler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Çerçeve Dergisi*, Ocak:144-147.
- Yüksel, F., Bozkurt, F. G. ve Güven, A. (2005). “Yerel Yönetimlerde Etik Çerçevesinde Sosyal Sorumluluk Bilinci: Tokat Belediyesi Uygulaması”, Sakarya: 2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 297-309.
- Yozgat, U. ve Deniz, R. B. (2008). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Amaç-Algı Farklılıkları Analizi”, Nevşehir: 13. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, 142-151.

ÖĞRETMENEVLERİNİN YÖNETİMİ SORUNU: ÇANAKKALE İLİ VE İLÇELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Serhat SOYŞEKERCİ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga Meslek Yüksekokulu
serhatsoysekerci@hotmail.com

Dilek DÖNMEZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Gökçeada Meslek Yüksekokulu
ddonmez@comu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak soru-yanıt tarzı yoluyla yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Çanakkale ili ve ilçelerine bağlı öğretmenleri müdürlerinin yönetimi sorununu belirlemeye yönelik yapılan derinlemesine mülakat sonucunda hem konunun akademik alanda bir yazın oluşturmaya hem de ileride yapılacak yeni çalışmalara yol göstermesi açısından anlamlı olacağı düşünülmektedir. Öte yandan çalışma, kuramsal ve görgül yeni araştırmalara temel teşkil edebilecek varsayımlar sunması açısından zengin parametreler içermektedir.

1. GİRİŞ

12 Eylül 1980 sonrası askeri bürokrasi ile kurulan (hekimevleri ve ordu evleri gibi) öğretmenleri günümüzde şekil ve biçim değiştirerek faaliyetlerine devam eden bir kamu kurumudur. Yasada tanımlanmayan, yönergeler ile faaliyetlerini ifa eden öğretmenlerinin başlıca gelir kaynağını konaklama, restoran ve lokal oluşturmaktadır. Kapasiteleri açısından küçükten büyüğe doğru öğretmenleri lokali, öğretmenleri ve öğretmenleri akşam ve sanat okulu olarak üç farklı kategoride tanımlanan “öğretmenevleri/öğretmenevleri akşam sanat okulları; asıl fonksiyonları üyelerin konaklama ihtiyaçlarının karşılanmasına ve otelcilik-turizm sektöründe ihtiyaç duyulan eğitilmiş ara eleman gücünün yetiştirilmesine katkı sağlamak olan ve bu hizmetlerin yanında üyelerin yeme-içme, dinlenme ve eğlenme ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyesinde bulunduran en az on yatak kapasiteli kurumlardır” (MEB, M:4,d). Müdürler, öğretmenlik mesleğinden geldikleri için atama yoluyla yönetici olmakta ve bu görevi iş üstünde ya da uygulama sürecinde kavramaya çalışmaktadırlar. Ancak ne var ki mesleği gereği çeşitli branşlara sahip öğretmenlerin müdürlüğe atanması esnasında yeni bir rol-model tipi belirlemekte ve bu rol içinde müdürler asli işlevi olan öğretmenliğin dışında yöneticiliğin gerektirdiği gerek insan kaynakları ve yöneylem bilgisi, gerekse kurumsal yönetim konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Öğretmenevleri 6 Kasım 1981 tarihli yönerge ile dönemin asker kökenli Milli Eğitim Bakanı Hasan Sağlam (1931-2002) tarafından ihdas edilerek kurumsal hale getirilmiştir (Anonim, 1991: 23). Öğretmenevlerinin başlangıçtaki kuruluş amacı öğretmenleri okul dışındaki bir yerde gözetim altında tutmak ve müdürlerini İl Milli Eğitim Müdürünün teklifiyle Valilik tarafından atanan şekilde belirleme esasına dayanmaktadır (Akhanlı, 1991; Anonim, 1996). Ancak burada ifade edilen gözetim biçimini ilgili dönemin olguları ışığında düşünmek gerekir. Öğretmenevlerinin bir diğer kuruluş amacı ise öğretmenlerin ve Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının konaklama ihtiyaçlarını karşılamaktır. Başlangıçta yaşadıkları yer dışına geçici görevli olarak giden ya da atama sebebiyle ikametgâh yeri değişen çalışanlarının geçici konaklama ihtiyacını karşılamak esas görevleriydi. Dolayısıyla öğretmenleri barınma ihtiyacına bu yönüyle de karşılık veriyordu. Aradan geçen süre, iyileşme çabalarının müşterilerin konaklama dışında beklentilerine yanıt verecek yeni düzenlemeler yapma gereğini açığa çıkarmıştır. Böylece öğretmenleri sadece konaklama yerleri olarak değil, yiyecek içecek hizmetleri sunan, tatil, eğlenme, dinlenme ve sosyal aktiviteler düzenleyen bir beklenti yeri niteliği taşımaktadır. Beklentiler öğretmenlerinin konaklama sektöründe meydana gelen hızlı ve yoğun rekabete dayalı değişimlere yönelik yeniden yapılanma ihtiyacına yanıt vermeyi öne çıkarmaktadır. Öğretmenevleri özel turizm işletmelerinin artan rekabet baskısına yanıt verecek pozisyonda sıkıntı yaşadığından bu kurumlara yönelik beklenti grubu farklılaşmakta, sadece öğretmenleri değil, müşteriler ve onların tatmin düzeylerine yönelik

yelpazeyi de genişletmektedir (Şenel, 1997; İslamoğlu, 2000; Gündelen, 2007: 6). Öğretmenevlerinin gelir kaynağını oluşturan konaklama, restoran ve lokal bölümü tüm halk kitlesinin hizmetine açılarak bazı durumlarda insanların belli kuralların olmadığı ve bir arada yaşamının getireceği olumsuzlukları önlemek için bireylerin kendi rızalarıyla oluşturduğu bir araya gelme duygusunu yansıtan ve bunu canlı tutan ortamı yaratmaktadır. Bilhassa ilçe öğretmenevlerindeki lokallerin gündelik jargonda “kıraathane” olarak algılanması buraya gelen kitlelerin işçiler, emekli öğretmenler, yöre eşraflı, orman şefleri, kadastro amirleri, hekimler, avukatlar, tornacılar, nalburlar, savcılar, hâkimler, kaymakamlar, akademik ve idari personel vb gibi tüm toplumsal katmanları harmanlayarak iç içe geçmiş bir yapısını yansıtmaktadır. Meslekli ya da mesleksiz, çalışan ya da çalışmayan genç ya da yaşlı, varıl ya da yoksul tüm kitleleri tek bir potada yalıtın lokallerin kırsal görüntünün dışına çıkmayan yerler olduğunu betimlemek anlamlı bir izlek sunmaktadır.

Öğretmenevleri kapasiteleri gereği küçükten büyüğe doğru üç kategoride öğretmen lokalleri, öğretmenevleri ve öğretmenevleri akşam sanat okullarından oluşmaktadır (MEB protokol, M:1). Türkiye’de öğretmenevi sayısı günümüzde “648’ e ulaşmış, yatak kapasitesi olarak 20.545’ i bulmuştur” (Gündelen, 2007: 7). Kamuya ait bir sosyal tesis olan öğretmenevleri bir nevi Milli Eğitim Bakanlığı’nın otel zincirlerini oluşturmaktadır. Kuşkusuz öncelikli olarak öğretmenlerin ve MEB çalışanlarının konaklama, yiyecek-içecek ihtiyacı, sosyal dayanışma, etkinliklere katılım ve motivasyonlarını temel alan bir yaklaşımdan hareket etmektedirler. Ancak öğretmenevleri günümüzde sosyal bir tesis olmanın ötesinde profesyonel ve bilimsel yollardan ele alınarak hizmet satışının yanı sıra farklı kademelerde eğitim gören meslek yüksekokulu öğrencilerinin staj yapma imkânlarını karşılamaya dönük bir bakış açısı da sunmaktadır (Gündelen, 2007: 7). Öğretmenevlerinden hizmet alan müşterilerin tatmin düzeyinin ölçülmesine yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (Gündelen, 2007: 122), personel davranışlarının tutumları ve personelin eğitimi konusunda yetersizlik göze çarpmaktadır. İlginç olan bir başka nokta fiyatın yüksek olması konusundaki şikâyetlerdir. Bu durum kâr marjı hedefini gütmeyen bir kurum olan öğretmenevlerinin fiyatlandırma analizi yapmaları konusunda sıkıntılı durumuna bir göndermedir. Aynı şekilde öğretmenevlerinde yer bulma konusunda sorunlar yaşanmakta, yer olduğu halde “yoktur” izleniminin yaygınlık kazandığı görülmektedir. Çoğu öğretmenevinin internet üzerinden online rezervasyon yapamaması, bilhassa ilçe öğretmenevlerinin web sitesinin bulunmaması ve rezervasyon departmanının teknolojiye uygun personel ile donanmadığının gerekçesi sayılabilir (Gündelen, 2007: 123).

3. AMAÇ

Bu çalışmanın ilgi odağı öğretmenevlerinin kuruluşundan günümüze kadar gelmiş olduğu aşamada ortaya çıkan sorunları belirlemektir. Çalışmanın ilgi odağını çerçeveleyen ortam ise öğretmenevi müdürlerinin içinde bulunduğu yönetsel vasıfların ne derecede uygulanabilirliğinin irdelenmesine dayanmaktadır. Sınırlı bir yazın olmasına rağmen bu araştırma; öğretmenevi müdürlerinin uygun bir organizasyon tesisi, iş ve görev dağılımları yapmaları, işlerin nasıl yapılacağı konusunda uygun organizasyon şemaları oluşturmaları, işe uygun işbölümü ile uzmanlığı tesis etmeleri, işe uygun personelin görev dağılımlarının ve hizmet içi eğitimlerini sağlaması, ast-üst arasındaki ilişki tanımını sistematize hale getirmeleri konusunda sorun yaşadıkları iddiasını taşımaktadır.

4. YÖNTEM

Çanakkale ili (merkez) ve 10 ilçeye bağlı öğretmenevi müdürleri ile yapılan görüşmelerde *nitel araştırma yöntemi* uygulanmış, il ve ilçe müdürleri arasında belirli bir “ilişkiyi arama” (Sencer ve Sencer, 1978:70) hedeflenmiştir. Bu ilişkide özellikle kamu sektörü olan öğretmenevlerinde konaklama faaliyetlerinin özel sektör turizm işletmeleriyle kıyaslanması temel alınmıştır. Dahası, kamu kurumu olmasından dolayı öğretmenevlerinin il ve ilçe müdürleri arasında müdürlüğün verdiği yönetsel rol ile ne kadar uzlaşabildikleri konusunun altı çizilmiştir. Müdürler ile birebir konuşarak deneyimlerini algılamak açısından bütüncül, olay ve olguların iç içe geçmiş karmaşık yapısından dolayı esnek, sayılar yerine betimsel bir sonuç hedeflenildiği için yorumlayıcı bakış açısı temel alınmıştır. Buna ilave olarak yazın taraması ile konu olabildiğince boylandırılmıştır.

4.1. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri Ek.1’de Görüşme Formunda yer alan soru-yanıt tarzına dayalı *yarı yapılandırılmış mülakat* yoluyla toplanmıştır. Görüşme formunda yapılandırılmış dokuz sorunun sonunda görüşmenin akışına bağlı olarak ilave yeni soruların sorulmasına imkân tanımak için yapılandırılmamış sorular da söz konusudur. Bu sorular yapılandırılmış soruları besleyen ve ana temanın akışına bağlı olarak

doğaçlama yoluyla gelişen sorulardır. Böylece müdürlerin beden dili yoluyla konuya hassasiyetleri yapılandırılmış sorulara yönelik algı ve tutumlar şeklinde geri dönüşüm yaratıp yeni sorular sormayı da tetiklemiştir. Tüm öğretmenleri müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrudan alıntılar şeklinde “tırnak içinde”, yanıtlardaki sıklık ise *italik* olarak bulgulara aktarılmıştır. Ek.1'deki Görüşme Formu soruları, Ek.2' deki Kişisel Bilgi Formu ise görüşme yapılan müdürlerin biyografik profillerini yansıtmaktadır.

4.2. Örneklem

Araştırmada belli bir genelliğe varmamakla birlikte Türkiye'de bütün il ve ilçe öğretmenlerini yansıtabileceği varsayımından hareketle *amaçlı örneklem* kullanılarak zengin bir bilgi kaynağına ulaşılabileceği hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 69; Karadağ ve Gültekin, 2007: 104). Araştırmanın seçimi için önemli olduğu düşünülen ölçütler araştırma evrenini bütün nitelikleri ile karşıladığı savından hareketle (Gökçe, 2006: 77) Çanakkale ili başta olmak üzere Ayvacık, Bayramiç, Biga, Çan, Eceabat, Ezine, Gelibolu, Gökçeada, Lapseki ve Yenice (alfabetik olarak) ilçe müdürlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın evreni Çanakkale ili ve ilçelerine bağlı öğretmenleri ile sınırlandırılmıştır.

4.3. Analiz

Araştırma verilerinde *içerik analizi* yapılmıştır. Sorular doğrultusunda ilk kategoriler birkaç denemeden sonra tanımlanmış, katılımcıların yanıtlarında kategoriler için verideki uyumlu ve uyumsuz kısımlar belirlenerek tasnif edilmiştir. Katılımcı grubun tamamı erkektir. Yaş ortalaması 43,7 olan müdürlerin hepsi sendika üyesidir. Müdürlerin branşları sınıf öğretmenliği (6), bilgisayar öğretmenliği (1), fen ve teknoloji öğretmenliği (1), sosyal bilgiler öğretmenliği (1), tarih öğretmenliği (1) ve beden eğitimi (1) öğretmenliğidir. Görüşmeler 29.01.2010–18.02.2010 tarihleri arasında yapılmış ve toplam 13 saat sürmüştür.

5. BULGULAR

Öğretmenleri kapasite ve büyüklüklerine göre farklı isimlerle anılmaktadır. Buradaki temel mantık konaklama ve yatak kapasitelerinden kaynaklanmakta, on yataktan az olanlar öğretmenleri lokali, on yataklı olanlar öğretmenleri, on yataktan fazla olanlar ise öğretmenleri ve akşam sanat okulları ismini almaktadır. Bu isim değişikliği muhtemelen Maliye Bakanlığının öğretmenlerini özelleştirme talebine Milli Eğitim Bakanlığının yönergeler yoluyla direniş göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum politik bir sebebe bağlandığından iki bakanlık arasındaki gerilime zemin hazırlamakta, bu iki bakanlığın güçler dengesinde öğretmenleri bir bakıma “balans ayarı” yapmaktadır.

5.1. *Öğretmenleri kuruluşundan günümüze kadar bir değişim içindedir:* Öğretmenleri vergiye tabi olduktan sonra beklentiler değişmiş ve bir işletme haline gelmişlerdir. Adeta kırılma noktası yaratan bu durum öğretmenlerinin kamu kurumu niteliği taşımasına rağmen *kâr elde etmek* ile *hizmet vermek* arasındaki bir ikilemi yansıtmaktadır. İlk açıldığında çalışanların 657 sayılı Memurlar Kanununa tabi olması zamanla bu niteliğini yitirmiş ve günümüzde sadece müdür ve müdür yardımcılarının dışında bütün personel *sözleşmeli* hale gelmiştir. Özellikle ilçe öğretmenleri müdürlerinin “üye olmayanların öğretmenlerinin cazibesini kaybetmesi lokal kısmının kahvehane gibi kullanılarak kalitesini düşürmesine yol açmaktadır” vurgusu ağırlıklı tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde öğretmenlerinin ayakta kalması *barınma yeri* olduğu imajına sağlam bir dayanak oluşturmakta, *çoğu* öğretmenleri müdürünün “yenilen, içilen, yatılan yer” şeklindeki telaffuzu bu durumu doğrulamaktadır. Öte yandan *yenilen* (restoran), *içilen* (lokal ve restoran) ve *yatılan* (konaklama) yerler olması öğretmenleri tüm halk kitlesinin çekim merkezi yaparak 'ortalama bir yer' olma görüntüsüne temel teşkil etmektedir.

5.2. *Seçim sistemi sorunu:* Öğretmenleri müdürleri *atama* yoluyla göreve başlamaktadırlar. Okulların az olduğu ilçelerde öğretmen sayısı doğal olarak az olduğundan her okulun temsilcisi zorunlu olarak yönetim kurulunda yer almaktadır. Bu konuda bir ilçe öğretmenleri müdürü şunları söylemektedir: “Müdürler atama yoluyla geliyor başa. Oylama gibi bir seçim yok. Ayrıca seçimle yönetim kuruluna gelenler ise bunu gönüllü değil, zorlama bir şekilde yürütüyorlar”. Bu durumun yarattığı memnuniyetsizlik öğretmenleri müdürlerini görevlerinde beraber ve eşgüdümlü çalışabilecek kadrodan da yoksun bırakmakta ve ciddi bir sorun alanı yaratmaktadır.

5.3. *Maliye Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı arasındaki ilişki:* İki bakanlık arasındaki temel gerilim öğretmenlerinin *özelleştirilmesinin* gündem konusu haline geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Yine de bunun hükümetler nezdinde sosyo-politik bir unsur olduğu görülmektedir. Bir öğretmenleri müdürünün “hükümetin görüşü öğretmenlerinin devlete yük oluşturmalarını önlemek ve ödenekleri azaltmak” vurgusu bir tertip ve nizam politikasına dayanmaktadır.

5.4. Müdürlerin mesai-saati-ücret ilişkisi ve üye aidatlarının toplanması: Bir ilçe öğretmenevi müdürü bu konuda şunları söylemektedir: “Öğretmenevi müdürü bu görevden aylık 90 saati geçmeyen 350 TL mesai ücreti ve ek ders ücretine tekabül eden 500 TL alıyor. Bu ücret çalışma süresi ve çalışma şartları göz önüne alındığında tatminkâr düzeyde değil ama çoğu ihtiyacı karşılayabiliyor. Önceden üye aidatları il, ilçe ve yörenin durumuna göre yönetim kurullarınca belirleniyordu. Ancak 2007 yılında Milli Eğitim Bakanlığı üye aidatlarını kendisi belirleme kararı aldı. Böylece üye aidatları Türkiye’de standart hale geldi. 2007’de 12 TL, 2008’de 18 TL, 2009’da büyük bir artış ile 60 TL oldu. Sorun da bundan sonra başladı. Üyelerin aldığı bandrol sayısı düştü. Şikâyetler arttı, 2010 yılında aidat ücreti 25 TL olarak geriye çekildi”. Aslında **bandrol** kelimesi günümüze uyarlanan popüler bir kavramdır. Öğretmenevlerinde bandrol uygulaması kuruluşundan bu yana aktif olarak devam etmekle birlikte geçmişte “denetim pulu” şeklinde isimlendirilmesi, öğretmenleri gözetim altına almanın ve belirli bir insicam içinde disipline etmenin bir yöntemini yansıtmaktadır.

5.5. Müdürlüğün ve öğretmenliğin verdiği rol belirsizliğinin yarattığı sorunlar: Araştırmada yaş ortalaması 43,7 olan öğretmenevi müdürlerinin genellikle öğretmenlik görevinden sonra müdürlüğe geçtikleri, az sayıdaki katılımcının ise okullarda öğretmenlik görevini yapmadan müdürlüğe atandıkları görülmektedir. Bu durum genellikle ilçelerde görülmekte ve yöredeki öğretmen azlığına bağlanmaktadır. Dolayısıyla müdürlük görevini yürütmenin bir fedakârlık mı? sabırla katlanılan bir çaba mı? yoksa öğretmenliğin getirdiği tükenmişlik eğiliminin müdürlük görevini alarak bir değişiklik isteme gereğinden mi? kaynaklandığı ayrıca araştırılması gereken bir konuyu karşımıza çıkarmaktadır. Bir diğer nokta ise müdürlük göreviyle birlikte özel sektör deneyimi olan müdürlerin görev sürelerinin daha uzun olmasıdır. Ancak bu durumu araştırmanın sınırı içinde değerlendirmek gerekir. Bir ilçe öğretmenevi müdürü bu konuda şunları söylemektedir: “Ailem ile beraber inşaat şirketi ve tavuk çiftliği yönetiminde bulunuyorum. Bunun faydasını görüyorum çünkü öğretmenevinin muhasebe işlerini yürüttüğüm bile oluyor. Çoğu şeyi bu sayede hafızamda tuttuğum için kayıtlarımız konusunda sıkıntı yaşanmıyor”.

5.6. Öğretmenevlerinin özel turizm işletmeleri ile kıyaslanması: Özellikle odaların kasvetli ve soğuk kamu binalarını andıran görüntüsü illerden ilçelere doğru yoğunlaşmaktadır. Özel oteller ile kıyaslanmayacak kadar hantal yapısı daha çok ilgili yörenin coğrafi özelliğiyle de ilişkilidir. Ancak yine de bir sahil bölgesinde bulunan ilçe öğretmenevi müdürünün söyledikleri dikkat çekicidir: “Öğretmenevlerinin müşteri profilleri ile özel işletmelerin müşteri profilleri farklı. Ayrıca öğretmenevlerinin fiyat politikaları ile özel otel işletmelerinin fiyat politikaları da farklı”. Buna rağmen Çanakkale merkez ve Gelibolu ilçe öğretmenevlerinin özel oteller ile rekabet edebilen bir görüntü içinde olması bu gibi bölgelerin jeo-stratejik ve jeo-politik önemine bir vurgudur.

5.7. Müdürlüğün verdiği iş yükü: Müdürlük görevinin verdiği iş yükünün aşırı bir gerginlik ya da stres içermediği gibi 'eğlencelik' bir iş olmadığını da vurgulamak gerekir. Genellikle müdürlük gibi yürütülen bir idari işin kalitesi ödenen parasal ücretle ilişkilendirilmektedir. Aynı şekilde yapılan işlerin kısıtlı, sınırlı ve rutin bir faaliyet olması müdürlüğün verdiği bir cazibe alanının kaybolmasına yol açmakta, bilhassa ilçe öğretmenevlerinde strateji ve vizyon sahibi yöneticilik kültürünün yansıma bulmadığını açığa çıkarmaktadır. .

5.8. Müdürlüğün vermiş olduğu prestij/statü: Müdürler genelde bu göreve kendi inisiyatifleri ile gelmedikleri için ayrıcalıklı bir yönetim görevi olarak görmemektedirler. Hatta bir ilçe öğretmenevi müdürünün “eşimin burada bulunmasından dolayı müdürlüğe geldim” şeklindeki niteleyici vurgusu bu görevin rutin ya da 'hatırı sayılır' bir iş olduğunu betimlemek açısından anlamlıdır. Öte yandan öğretmenevi müdürlerinden belirli bir vizyon içerikli iş beklentisi istenmediğinden buna karşılık verecek bir performans içine de girmemeleri bu durumu gayet doğal karşılamaya yol açmaktadır.

5.9. Müdürlerin yöre bürokratları ile ilişkileri: Yöre bürokratları tabirinden kasıt, illerde valiler ilçelerde ise kaymakamlar ile kurulan ilişkidir. İlçe öğretmenevi müdürlerinin “kaymakam ile ilişkilerin gayet iyi” olduğunu vurgulaması, ancak bu ilişkinin resmi değil, samimi bir ortamda gerçekleştiğini öne çıkarmaktadır. Zira özellikle öğretmenevlerinin lokal kısımları bu iyi ilişkileri pekiştiren kesişme noktasıdır. İllerde vali, ilçe öğretmenevlerinde ise kaymakam ile olan ilişkinin yarattığı samimi düzeyi, yöneticiliğin verdiği yetki-sorumluluk alanıyla ele aldığımızda ilçe öğretmenevi müdürlerinin kaymakama karşı hesap verme sorumluluğunu öne çıkaran idari vesayet sorunu görülmektedir. Dolayısıyla ilçe Milli Eğitim Müdürleri, kaymakamlar ve öğretmenevi müdürleri arasındaki bu sarmal ilişki ayrıca araştırılması gereken bir başka konuya geniş bir açılım kazandırmaktadır.

6. SONUÇ

Öğretmenevleri kuruluşundaki 'seçkin' görüntüsünü 'ortalama' olma eğilimli görüntüye dönüştürdüğünden bir zemin kayması içindedir. Öğretmenevi müdürleri yönetsel açıdan konuya vakıf başka bir yönetici ile derin bir bağ kurma konusunda güçlükler yaşamakta, bu da inisiyatif alma ve vizyon sahibi olma hususunda sıkıntılı bir durumu öne çıkarmaktadır. Dahası, kendi düşüncelerini güvenilir sayan, ona talimat ya da iş emriyle değil de kurumun performansını artırmaya yönelik rasyonel çalışma ilişkilerini aktarabilecek ciddi bir yönetici ihtiyacı görülmektedir. Ne var ki bu durum samimi ilişki içinde gerçekleştiği için “al gülüm ver gülüm” denilen ve el yordamı ile yürüyen rol tipine dayalı yöresel ortamın beslediği bir iş analizi ortamını yaratmaktadır. Bu rol tipi öğretmenlerinin konaklama, restoran ve lokal kısmından oluşan başat gelir kaynaklarını da aynı zeminde görmemize dayanaktır. Özellikle ilçe öğretmenlerindeki böylesi bir durum kırsal alanda olmanın bir izdüşümüdür. Ancak kâr mantığının dışında hizmet sunmak gibi bir yeterlilik öne çıktığı için hizmetin karşılığı ve elde edilen gelir bir yatırım olanağı yaratamamakta ve öğretmenlerini 'barınma yeri' olmanın ötesine taşımamaktadır. Araştırmanın gözlem ölçekleri özellikle lokallerin “kıraathane” şeklinde erkeklere ayrıcalık tanıyan bir ortam haline dönüştüğü ve kadınlar ile erkekler arasında barikat konulmuş bir mevzilenme yarattığını göstermektedir. Benzer şekilde “okuma salonu” denilen yerler isminin verdiği nitelik vurgusunun çok ötesinde, yerel ve ulusal günlük gazetelerin dışına çıkmayan, kıraathanesi ile içiçe geçmiş, kaynaşmış bir görüntü içindedir. Öğretmenevlerinin kuruluşundan günümüze kadar geldiği sürece olumlu ya da olumsuz şekilde bakmak mümkün olmakla birlikte bu araştırma yaşanan sorunlar üzerine odaklıdır. İşleyişi ile demokratik olmadığı düşüncesi, öğretmenlerin taleplerine yanıt vermemesi, öğretmenevi aidatlarının düzenli ödenmemesi, İl /İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından hiçbir şekilde soruşturma açılmaması, hizmet bedellerinin öğretmen bütçesinin çok üzerinde olması gibi sebepler genellikle eğitim sendikalarının iç karartıcı tepki ve eleştirisi gibi düşünülse de öğretmenleri, ilçeye uğrayan yabancı bir vatandaşın ya da bir turistin “sığınma ve barınma yeri” olarak kullandığı bir hizmeti karşılaması şeklinde olumlu bir imajı da yansıtmaktadır. Öğretmenevleri yönetmeliğinin yönetsel hiyerarşisi tüm kararı Bakandan Üst Düzey Yöneticiye ve Milli Eğitim Müdürüne vermiştir. Milli Eğitim Müdürleri öğretmenlerinde yönetim kurulunun ilk dört üyesini doğrudan belirleme hakkına sahip iken beşinci üyeyi öğretmenevinin bulunduğu il ve ilçedeki orta dereceli okul müdürleri arasından seçmekte, ancak bunun orta dereceli Okul Müdürlerince kullanılmaması hem bir sorun yaratmakta hem de bu sorunu kökleştirmektedir. Milli Eğitim Müdürlüklerinin seçilmiş gibi gösterdikleri iki kişiyi illerde valiye ilçelerde kaymakama sunması bu sorunlu durumun uzantısı olmakta, öğretmenlerinin yönetimini idari vesayet altına almaktadır. Böylesi bir durum öğretmenlerinin yönetiminde bürokratik süreçte yaşanan bu sarmal ilişkiyi özel sektör işletmelerine oranla farklı bir yönetsel zemine kaydırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akhanlı, E. (1991), “Öğretmenevleri”, **Eğitim-Sen**, Şubat, 40–41.
- Anonim, (1991), “Son On Yılda öğretmen Üzerinde Oynanan Oyunlar”, **Eğitim-Sen**, 23–24.
- Anonim, (1996), “İşverenden Taleplerimizdir”, **Eğitim-Sen**, Nisan, 1.
- Gökçe, O. (2006), **İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Göndelen, D. (2007), “Öğretmenevlerinde hizmet kalitesi, müşteri tatminin ölçülmesi uygulaması ve müşteri tatminin artırmaya yönelik bir eğitim modeli”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, **Doktora Tezi**, Ankara.
- İslamoğlu, A. (2000), “Öğretmenevi işletmelerinde performans, verimlilik ve toplam kalite yönetimi”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Trabzon.
- Karadağ, R., Gültekin, M (2007), “İlkokuma Yazma Eğitiminde Çözümleme ve Bireşim Yöntemlerinin Etkinliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, 3(1): 102-121.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2005), Öğretmenevleri, Öğretmenevi ve AkşamSanat Okulları, Öğretmen Lokalleri ve Sosyal Tesisler Yönetmeliği, **Amaç, Kapsam; Dayanak ve Tanımlar**, M:4 (d).
- Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı (2007), “2009 yılında açılacak öğretmen dinlenme kampları”, Sayı: B.08.0.ÖSD.0.27.08.00.2009.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2009), “MEB Açıköğretim Lisesi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”, **Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi**, 72 (2619), Nisan, 18–74.

Milli Eğitim Bakanlığı, **Yönerge**, Mad. 8–10.

Sencer, M., Sencer, Y.(1978),**Toplumsal araştırmalarda yöntembilim**.N:172,Ankara: TODAİE Yayınları.

Şenel, İ. (1997), “Türkiye’de sosyal turizmin bir unsuru olarak öğretmenlerin Türkiye turizmine olan katkısı üzerine bir uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2000), **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ: ELEŞTİREL SOSYAL BİLİM ANALİZİ

Sevgi DÖNMEZ MAÇ
Sakarya Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi
smac@sakarya.edu.tr

ÖZET

İKY'nin gelişimine ve örgütlerdeki uygulamalarına bakıldığında düşünsel ve yapısal gelişmelerin her ikisinin de etkin olduğu görülmektedir. İnsana bakışın değişmesi ve sosyo-ekonomik politikalar İK uygulamalarına yön vermiştir. Watson, Legge'nin çalışmalarını göz önünde bulundurarak İKY uygulamalarını küresel siyasi-ekonomik modeller, söylemsel pratikler ve yöneticilerin bunları değer ve çıkarlarına göre yorumlamasının belirlediğinin altını çizerek, İKY'nin eleştirel sosyal bilim analizi olarak aktarılabilir bu yaklaşım eleştirel İKY tartışmalarının ötesine giderek İK gelişimini ve uygulamalarını açıklayan düşünsel ve yapısal nedenleri bir arada analize tabi tutar. Düşünsel ve yapısal nedenleri bir arada bulundurmak, İKY kapsamında yapısalcı, katı-sert İKY ve retorik-eylem ikilemlerinden sıyrılarak araştırmaların daha geniş bir çerçevede yapılmasını sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Eleştirel Sosyal Bilim Analizi

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) üretim sürecinde çalışanların yönetimi olarak ele alındığında kökleri insanlık tarihinin başlarına kadar uzanır. Ancak insan kaynakları yönetiminin 1980'li yıllarda Birleşik Krallık ve ABD'de kabul gördüğünün hem uygulamacılar hem de akademisyenler tarafından benimsendiği belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, uygulayıcılar için personel yönetiminin 'cansız', endüstri ilişkilerinin 'muhalif' görüntüsü yerine yeni bir gündem oluşturmuş, akademisyenler için kariyerlerini endüstri ilişkileri ve personel yönetiminden farklı bir alana yönlendirme fırsatı sunmuştur (Collings vd., 2009: 7). İKY'nin gelişiminde ideolojik gelişmelere bağlı olarak çalışan insanın nasıl konumlandırıldığı ve içerisinde yer aldığı ekonomik, politik ve sosyal bağlam olarak yapısal gelişmelerin etkili olduğuna dair görüşler bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı İKY'nin gelişiminin düşünsel gelişmelerin mi yoksa yapısal gelişmelerin mi sonucu olduğunu ortaya koymak ve günümüz İKY uygulamalarının hangi temelde açıklanabileceğini irdelemektir. Eleştirel tartışmanın zeminini literatür incelemesine dayanan düşünsel ve yapısal gelişmeleri değerlendirmek ve günümüz İKY yaklaşımlarını ve tartışmalarını Watson tarafından dile getirilen eleştirel sosyal bilim analizi çerçevesinde yorumlamak oluşturacaktır.

Günümüz İKY uygulamaları ve yaklaşımlarının katı-sert İKY ve retorik-uygulama arasındaki farklılık ikilemlerine odaklanması nedeniyle (Collings ve Wood, 2009; Boselie vd., 2009; Storey'den aktaran Guest, 1999) Watson'un İKY alanındaki araştırmalarda siyasi-ekonomik modeller, söylemsel pratikler ve yöneticilerin bunları değer ve çıkarlarına göre yorumladığını belirten yaklaşımı makro ve mikro düzeyde yeni veriler elde edilebilmesine olanak sağlayabilecektir. Literatür incelemesine odaklanan bu çalışmayı takiben makro ve mikro araştırmaların yapılması Watson'un savının görgül olarak değerlendirilmesini sağlayacaktır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İKY kavramını tanımlamak için birden çok yaklaşım bulunmaktadır. Yaygın tanımlamalardan biri İKY kavramını birbirine rakip yumuşak ve sert İKY yaklaşımları ile açıklamaktır. (Collings vd., 2009:1) İkinci olarak İKY, çalışanların yönetimine stratejik bir yaklaşım olarak görülmektedir. Üçüncü bakış İKY'yi personel yönetiminin yeniden adlandırılması olarak görmektedir. Dördüncü olarak ise İKY,

geniş anlamda örgütlerdeki insanların yönetiminin bireysel veya kolektif olarak tüm boyutunu içermektedir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İKY üretim sürecinde çalışanların yönetimi olarak ele alındığında kökleri insanlık tarihinin başlarına kadar uzanır. Süreç içerisindeki gelişmelere bağlı olarak İKY fonksiyonlarında değişiklikler görülmüştür. İKY uygulamalarının gelişiminin ardındaki faktörler nelerdir çalışmanın bundan sonrasında bu konu ele alınacaktır.

3.1. Düşünsel Gelişmelere Bağlı Nedenler

İKY kavramının gelişiminde iki zihinsel gelişmenin ana rolü oynadığı belirtilmektedir. Bunlardan birincisi Beer ve Spector'un belirttiği üzere geleneksel endüstri ilişkileri ve personel yönetiminin örgütsel davranış ve gelişimi teorileri ve kavramlarının birleşiminden oluşmasıdır (Kaufman, 2007: 35). Örgütsel davranış ve gelişim akademisyenlerinin ortak paydası örgütlerin daha fazla verimlilik ve performansı için işlerin tasarımı ve yönetim pratiklerini çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaç ve istekleri olduğunu göz önünde bulundurmaları ve insanları cansız ekonomik faktör girdisi ve çıkarıcı iktisadi insan olarak değerlendirmemeleri ile mümkün olacağını belirtmişlerdir. Bu ikilik McGregor'un teori X ve teori Y ve Walton'un '*İşyerinde Kontrolde Bağlılık*' makalelerinde belirtilmiştir. Çalışanlara örgütsel bir değer olarak davranılması, işin daha ilgi çekici kılınması ve çalışanların hâkimiyetine bırakılması, karşılıklı kazanma şekillerinin yaratılması, esnek olmayan, çatışmanın yüksek olduğu, düşük verimli sistemden esnek, az çatışmalı ve yüksek verimliliğin olduğu üniter İKY sistemine geçilmesini sağlamıştır. Bu yeni sistemin de bağlılığın yüksek olduğu işyeri sistemine ve yüksek performans iş sistemlerine geçilmesine neden olduğu belirtilmektedir (Kaufman, 2007: 35).

Paradigmal değişmeyi sağlayan ikinci etken stratejik yönetim düşüncesinin gelişmesi olmuştur (Boxall ve Purcell'den aktaran Kaufman, 2007: 35). Stratejik yönetim düşüncesi daha sonra personel ve İKY alanına aktarılmış ve 'stratejik insan kaynakları yönetiminin' bir alt alan olarak gelişimini sağlamıştır (Kaufman, 2007: 36). Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütsel hedeflere ulaşılması için insan kaynakları yerleşiminin ve aktivitelerinin planlanması olarak tanımlanmıştır. Bu bakışa göre İKY ve PY birbirinin benzeri olarak tanımlanmış, stratejik İKY farklı konumlandırılmıştır. Stratejik İKY'nin İKY alanında akademik ilgiyi tekrar doğurduğunu ve personel yönetiminin teori ve pratiğini geliştirdiği söylenmektedir (Kaufman, 2007: 36). Bu kapsamda stratejik İKY'nin şirket çalışanları ve İKY sistemine uzun vadeli rekabet avantajı sağladığı söylenebilir.

3.2. Yapısal Gelişmelere Bağlı Nedenler

Noon'a göre İKY'nin bir teori olarak yeniden kavramsallaştırılması, değerini artırmakta ancak konunun tarihini yadsırmaktadır (Noon'dan aktaran Bayraktaroğlu, 2002: 27). İKY'nin ortaya çıkışı birçok faktörün bir araya getirilişine dayandırılmaktadır. Beer vd. (1984) dışsal faktörlerin etkisini belirtmektedir. Buna göre İKY politikaları ve uygulamaları bir vakum içerisinde geliştirilemez, içinde yer aldığı hükümet ve sosyal bağlamı yansıtır (Beer vd. Aktaran Colings vd., 2009: 7). Bu kapsamda birçok politik, ekonomik ve sosyal faktörün İKY'nin ortaya çıkışını teşvik ettiği söylenmektedir. Bu faktörler sanayi üzerindeki baskı, ülkeler arasındaki artan rekabet (Guest'den aktaran Colings vd., 2009: 7), merkezi ekonomiden pazar ekonomisine geçiş (Legge, 1995), bilişim teknolojilerinde ve ulaşımda meydana gelişmelerin ülkeler arasındaki sınırları kaldırarak küresel rekabeti artırması olarak sıralanabilir. Japon firmalarından kaynaklanan artan rekabet, sendikaların zayıflaması ve devletin nispi olarak emek piyasalarını düzenlemeden çekilmesi, hizmet sektörü ve beyaz yakalı istihdamının gelişmesi, siyasi alanda yeni liberal düşüncelerin etkisi uygulamada olmasa bile retorik düzeyinde İKY'nin yaygınlaşmasının belli başlı nedenleri olarak gösterilmektedir. (Yıldırım, 1997: 150)

1980'lerin başında Batı'daki politik olaylar, işverenler ile sendikalar arasındaki ilişkiden ziyade örgütler ile personel arasındaki ilişkiye odaklanan bir insan yönetimi felsefesine neden olduğu söylenmektedir (Benligiray, 2006: 56). Politikacıların insan kaynakları yönetiminin yeni bir biçime bürünmesini ya da uyarlamasını Japon rekabetinin baskısının arttığı dönemlerde İngiltere ve ABD hükümetleri neoliberal ve serbest piyasa ekonomisini savunan Margaret Thatcher ve Ronald Reagan tarafından yönetilmektedir. Thatcher ve Reagan serbest piyasa uygulamalarını gerçekleştirmenin yanı sıra insan kaynakları yönetiminin gelişmesi için uygun ortamı yaratmışlardır.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE ELEŞTİREL SOSYAL BİLİM ANALİZİ

İKY'nin gelişimine bakıldığında hem düşünsel hem de yapısal gelişmelerin etkili olduğu görülmektedir. Günümüzde ise İKY alanındaki temel yaklaşımların yumuşak-sert İKY ayırımına odaklandığı görülmektedir (Collings ve Wood, 2009: 1, Boselie vd, 2009: 463, Storey'den aktaran Guest 1999: 5). Bu yaklaşımların da yeni olmadığı McGregor'un yönetsel sosyal bilim anlayışı ile ilişkili olduğu savunulmaktadır (Watson 2003: 3). Watson, yumuşak-sert İKY ayırımının eleştirel olmaktan ziyade kuralcı (prescriptive) sosyal bilim düşünme tarzı olduğunu belirtmiştir. Buna göre yönetici davranışları yönlendirilmekte ve belirli bir yönde ilerlemeleri için teşvik edilmektedirler (Watson 2003:3). Ancak Watson, geçerli olmadığını ve kavramın sosyal bilim değerini azalttığını savunduğu bu ayırmadan uzaklaşılarak ayırımı yapısalcı olmayan koşul bağımlı yüksek ve alçak güvene dayalı istihdam stratejileri ile yapılması gerektiğini savunmaktadır (Watson, 2003: 5). Bununla beraber uygulamada katı İKY pratikleri görülmektedir (Legge'den aktaran Guest, 1999: 6). İKY yazınında retorik ve uygulama arasındaki farklılıklar da önemli yer tutmaktadır (Collings ve Wood, 2009: 2, Boselie vd., 2009: 463, Legge'den aktaran Guest, 1999: 5). Watson yine retorik ve uygulama arasındaki farklılığa odaklanmanın İK uygulamalarını politik, ekonomik ve küresel eğilimlere dayandıracak eleştirel analiz ile bağdaştırmayacağını savunmaktadır.

Legge, çalışma yönetim pratiklerinin kuralcı olmayan ve eleştirel analizini yapmış ve İKY çalışmalarını sosyo-politik bağlamda ele alarak daha geniş bir odak noktası oluşturmuştur. Ancak bu yaklaşımın takipçilerinin çok olmadığı söylenmektedir (Watson, 2004: 448). Legge'nin erken dönem çalışmaları personel yönetimini yönetici bakış açısından ziyade sosyal bilim olarak ele almanın yararlarını göstermiş, son dönem çalışmalarında ise insan kaynakları yönetiminin var olduğu politik-ekonomik koşulları ele alan daha geniş bir eleştirel analitik bakış açısı geliştirmiştir. Legge'ye göre personel yöneticilerinin örgütsel seviyede dâhil oldukları belirsizlik ve paradokslar politik ekonomi ve kapitalizmin ikilemlerinden kaynaklanmaktadır.

Örgütsel çevrenin temel değişkenleri üzerinde tam bir anlaşma bulunmamakla beraber bu değişkenleri aktaran çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Kochan ve Osterman bu değişkenleri stratejik çevre, sosyo-politik çevre ve paydaşlar çevresi olarak gruplandırırken, bazı iç ve dış faktörler de tanımlanmıştır. Stratejik çevrede işletme stratejisi, örgütsel yapı ve süreç teknolojisi, sosyo-politik çevre de iş piyasası, kamu politikaları, paydaşlar çevresinde ise yönetim, diğer çalışanlar ve sendikalar yer almaktadır (Kochan ve Osterman'dan aktaran Dyer vd. 1994: 8). Örgütsel iç faktörler yönetimin amaçları ve değerleri, örgüt kültürü, stratejiler, yapı ve büyüklük olarak gösterilirken; dış faktörler ekonomik eğilimler, işgücü piyasasındaki değişiklikler, yasal düzenlemeler, rakiplerin faaliyetleri ve demografik değişimler olarak tanımlanmaktadır (Fisher vd. Aktaran Benligiray 2009: 12). İKY uygulamalarının faaliyet gösterilen sektör, işletme stratejisi ve şirket büyüklüğüne göre de değiştiği vurgulanmaktadır, yönetim stillerinin de bu bağlamlara göre değişiklik gösterebileceği belirtilmiştir (Verheul 2003: 3-5).

Eleştirel sosyal bilim analizi ise *örgütsel politikaların* rolünü tanımlama ihtiyacı duymaktadır ve bu kapsamda *insan / yönetici öznesine* ve yapısal durumlara önem vermektedir. (Watson, 2004: 450):

Katı-yumuşak ayırımına alternatif olarak insan kaynakları uygulamalarında yüksek bağlılık ve düşük bağlılık alternatifi yer almaktadır (Watson 2004: 455):

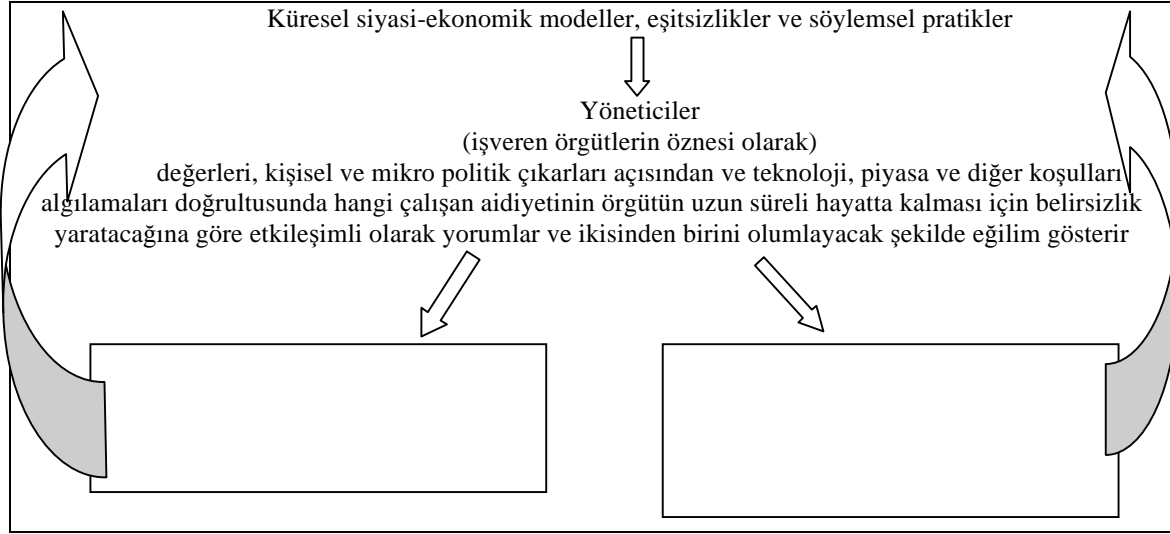
- Yüksek Bağlılık İK Stratejileri: Bu modelde işveren çalışanlar ile yakın bir ilişki kurmaya çalışır. Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimine önem verilir. Uzun dönemli ve farklı sorumluluklar verilerek çalışanların işleri üzerinde inisiyatif sahibi olmaları sağlanır.
- Düşük Bağlılık İK Stratejileri: Çalışanlara en az eğitim gerektiren işler verilir ve çalışma ilişkisi ihtiyaç sona erer ermez bitirilir. Örgüt-çalışan ilişkisi araçsal bir ilişkidir. Çalışanların sorumlulukları açıkça belirtilir, denetlenir ve gözetilir.

Çalışan aidiyetinin düşük stratejik belirsizlik yarattığına inanıldığı zaman

düşük bağlılık, direk kontrol

Çalışan aidiyetinin yüksek stratejik belirsizlik yarattığı algılandığı zaman

yüksek bağlılık, dolaylı kontrol insan kaynakları uygulamaları



Şekil 1: Örgütsel insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesinde tercihler ve kısıtlar (Kaynak: Watson 2004; 458)

Şekil 1’de yöneticilerin yorumlayıcı ve kural koyucu işleri yanında yöneticilerin mikro ve makro bir politik bağlamda çalıştıkları belirtmeye çalışılmıştır. Buna göre iş örgütlerindeki stratejik insan kaynakları örüntüleri toplumsal ve küresel düzeydeki sosyal, politik, ekonomik ve söylemsel örüntülerden etkilenmekte ve bu örüntüleri etkilemektedir. Legge, 1970’lerin personel yönetimi yazınlarında örgütlerin karmaşıklık ve dinamizmlerinin göz ardı edildiğini belirtmiştir. Watson’un İKY uygulamalarını belirleyen tercihler ve kısıtlar şeklinde belirttiği küresel siyasi-ekonomik modeller ve söylemsel pratikler ve yöneticilerin bunları değer ve çıkarlarına göre yorumladığı tespitine paralel olarak Morishima (1995) yönetimin İKY kapsamında dilediğini yapma özgürlüğüne sahip olmadığını tercihlerin belirli bir çerçevede yapıldığını belirtmektedir. Bu bağlamda mülkiyet ve sosyo-kültürel faktörlerin, hukuki çevre, hükümet politikası ve yönetimin değerleri gibi unsurların önemli olduğu belirtilmektedir (Morishima’dan aktaran Yıldırım 1997: 154). Purcell (1994) tarafından ise şirketlerin toplumdan soyutlanmış bir varlık olmadığı, yönetimin istediği politikaları genel siyasi, iktisadi ve sosyal özellikleri ve yapıları dikkate almaksızın uygulayan tamamen özgür bir aktör olarak görülemeyeceği ifade edilmiştir. Örneğin insan kaynaklarına yapılacak yatırımlar için gerekli finansın olup olmadığı ve örgüt içinde gücü elinde bulunduranların inanışları ve düşünceleri önemlidir (Purcell’den aktaran Yıldırım, 1994: 212).

Legge’nin İKY’nin sosyo-politik bağlamda ele alınması yaklaşımında görgül ve kuramsal uygulamaların ikisine de değinmektedir. Legge’nin erken dönem çalışmaları görgüldür ve bu çalışmalar personel/İK ve diğer müdürlerin uygulamalarında mikropolitik gücün önemini göstermiştir. Legge’nin kuramsal olarak geliştirdiği makro sosyo-politik yaklaşımın görgül çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Watson’un (2004) Moddens Food örneğinde yöneticilerin piyasa, teknoloji ve diğer koşulları göz önünde bulundurarak bu algıları kendi değer ve çıkarları birleştirerek şirketin, insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının geleceğine karar verdikleri görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetiminin gerek gelişimine gerek örgütlerdeki uygulamalarına bakıldığında düşünsel ve yapısal gelişmelerin her ikisinin de etkin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda klasik yönetim çağından insan kaynakları çağına olan süreçte gerek insana bakışın değişmesi gerekse sosyo-ekonomik politikalar insan kaynakları uygulamalarına yön vermiştir. Ancak İKY uygulamalarının aynı dönemde de olsa örgütlerde farklı şekilde uygulandığı görülmektedir. Bununla beraber eleştirel İKY yazınının politik-ekonomik bağlamı göz ardı ettiği belirtilmektedir. Bu bağlamda Legge’nin insan kaynakları yönetimini var olduğu politik-ekonomik koşulları ele alan daha geniş bir eleştirel analitik bakış açısı ile alması önemli bir aşama olmuştur. Watson, Legge’nin çalışmalarını da göz önünde bulundurarak İKY uygulamalarını küresel siyasi-ekonomik modeller ve söylemsel pratikler ve yöneticilerin bunları değer ve çıkarlarına göre yorumlamasının belirlediğinin altını çizerek İKY’nin eleştirel sosyal bilim analizi olarak aktarılabilecek bu yaklaşım eleştirel İKY tartışmalarının da ötesine giderek insan kaynaklarını gelişimini ve uygulamalarını açıklamaya çalışan düşünsel ve yapısal nedenleri bir arada analize tabi tutmuş olur. Böylece yöneticilerin karar verme süreçlerini etkileyen insan kaynakları maddesi, değer midir tartışması sosyal bir bağlama oturtulur.

İKY araştırmaları alanında örgütsel seviyenin üzerinde ülke, sektör ve büyüklük seviyelerinde ve İKY kavramlarını, politikalarını ve uygulamalarını milli iş sistemleri düzeyinde inceleyen çalışmalarının eksikliği bulunmaktadır (Boselie vd, 2009: 466). Sonuç olarak, insan kaynakları gelişimini ve günümüz uygulamalarını incelerken düşünsel ve yapısal nedenleri bir arada bulundurmak, insan kaynakları yönetimi çalışmaları kapsamında yapısalcı sınırlardan, katı-sert İKY ve retorik-eylem ikileminden kurtularak araştırmaların daha geniş bir çerçevede ele alınmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aydın, F. (2007). Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılıklar ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma (*Basılmış Doktora Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi
- Bayraktaroğlu, S. (2002). *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Beta.
- Benligiray, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi, *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1714, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No. 193*, Eskişehir.
- Benligiray, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Faaliyet Alanları. İçinde R. Geylan (Editör), *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss 1-22). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Boselie, P., Brewster C. ve Paaue J. (2009). Guest Editorial In Search of Balance – Managing the Dualities of HRM: An Overview of the Issues, *Personel Review*, 38(5): 461-471.
- Collings, D. G. ve Wood G. (2009). Human Resource Management A Critical Approach. İçinde Collings, D. G. ve Wood G. (Editör), *Human Resource Management A Critical Approach*, (ss 1-16) Newyork: Routledge
- Dyer, L. ve Kochan, T. A. (1994). *Is There a New HRM? Contemporary Evidence and Future Directions*, *Center for Advanced Human Reource Studies (CAHRS)*, Cornell University ILR School.
- Guest, D.E. (1999). Human Resource Management – The Worker’s Verdict, *Human Resource Management Journal*, 9 (3): 5-25
- Kaufman, E. B. (2007). *The Development of HRM in Historical and International Perspective*. The Oxford Handbook of Human Resource Management, Edt. Boxall vd., New York: Oxford University Pres.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management Rhetorics and Realities*, New York: Palgrave Macmillan
- Purcell, J. (1999). Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9 (3): 26-41
- Sisson K. ve Storey J. (2000). *The Realities of Human Resource Management Managing the Employment Relationship*, Buckingham Philadelphia: Open University Pres.
- Watson, T. (2003). Towards A Grown-Up And Critical Academic HRM And The Need To Grow Out Of Infantile ‘Hard And Soft HRM’, ‘Rhetoric And Reality’ And Functionalist Habits to Engage Critically With The Adult World Of Employment Management, *CMS3, Stream 8: Human Resource Management Phenomena – HRM and beyond*, <http://www.management.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/hrmphenomena/Watson.pdf> adresinden alınmıştır.
- Watson, T. J. (2004). HRM and Critical Social Science Analysis, *Journal of Management Studies*, 41(3): 447-467.
- Verheul, I. (2003). Commitment or Control? Human Resource management practices in female and male-led businesses, SCALES-paper N200306, *EIM Business and Policy Research*,
- Yıldırım, E. (1997). Endüstri İlişkileri Teorileri, Sakarya: Değişim Yayınları.
- Yıldırım, E. (2005). Örgüt Kültür ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not. İçinde A. Keser (Editör), *Çalışma Yaşamında Dönüşümler Örgütsel Bakış*, (ss 145-157) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

YALOVA TERSANELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ İLE İLGİLİ FAALİYETLERİ ALGILAMA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ersin KAVİ

Yalova Üniversitesi
İİBF. Çalışma Eko. ve Endüstri İlişk. Böl.
ekavi@yalova.edu.tr

Hayriye UZUN

Yalova Üniversitesi
İİBF. Çalışma Eko. ve Endüstri İlişk. Böl.
hayriyeuzun_84@hotmail.com

ÖZET

Ülkemizde giderek önem kazanan gemi inşa sektörü, Türkiye için çok önemli bir ihracat ve istihdam potansiyeline sahiptir. Bu sektörde doğrudan yaklaşık 35 bin, dolaylı olarak ise 100 bine yakın işçi istihdam edilmektedir. Bu derece önemli olan ve aynı oranda da çalışma riski içeren böyle bir sektörde iş sağlığı ve güvenliği (İSİG) açısından gerekli faaliyetlerin ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Öyle ki, Tuzla Tersanelerinde yaşanan ölümler, İSİG ile ilgili gereken hassasiyetin gösterilmemiş olmasındandır. Özellikle, iş kazalarını önleme noktasında gerekli eğitimlerin verilmemiş ve önlemlerin alınmamış olması, bu sektörde İSİG ile ilgili bir hassasiyet sorunu olduğunu göstermiştir. Bu düşüncenin aksine, İSİG eğitimleri verilmiş olsa bile bunların düzeyi ve işgörenler tarafından algılanış biçimi yeterli olmayabilir. Bu çerçevede, tersanelerde verilen İSİG eğitimlerinin yada uygulamalarının çalışanlar açısından ne ölçüde algılandığı ve hayata geçirildiği ele alınmalıdır. Bu çalışmada da, Yalova Tersanelerinde yapılan bir araştırma ile, işgörenlerin İSİG ile ilgili bilgi düzeyleri, eğitim ihtiyaçları belirlenmiş ve yetersiz olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Sağlığı ve Güvenliği, Tersanecilik, İş Kazası.

1.GİRİŞ

Üç tarafı denizlerle çevrili ülkemizde denizcilik sektörü, sahip olduğu ekonomik potansiyeli nedeniyle sürekli önemsenmiş ancak beklenen düzeye ulaşamamıştır. Bu nedenle, bu sektörün gelişmesine destek olacak en önemli faktörlerden biri olan gemi inşa sektörünün ciddi bir biçimde desteklenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, denizcilikte başarılı olabilmek için modern gemilere sahip olmak ve özellikle de bunları üretiyor olmak gerekmektedir. Bu açıdan tersaneciliğin önemsenmesi ve ilgili yatırımların yapılması şarttır.

Bu sektörden başarılı sonuçlar alabilmek için verimliliğe ve yüksek motivasyona dayalı bir çalışma atmosferinin sağlanması gerekmektedir. Bunun için de özellikle, sektörün yapısı gereği, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamına ihtiyaç vardır. Özellikle de, Tuzla Tersanelerinde yaşanan olumsuz olaylardan sonra, bu ihtiyaç daha da fazla ön plana çıkmıştır. Hem can kayıpları hem de ekonomik kayıplar, sektörün gelişmesini engellemekte, sektöre karşı olumsuz yaklaşımlara neden olmaktadır. Çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak da verimleri düşmektedir. Ayrıca, işin riski nedeniyle kalifiye çalışan bulmak zorlaşmaktadır.

Bu doğrultuda, sektörün tekrar olumlu bir atmosfere sahip olabilmesi için İSİG eğitimlerine büyük önem verilmeli, çalışanlar arasında bilinçlendirme sağlanmalıdır. Bunun için de, mevcut durumun analiz edilmesi ve görülen eksiklikler doğrultusunda yeni stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı ise, tersane sektöründe İSİG ile ilgili çalışmaların gerekliliğine tekrar vurgu yapmak ve işgörenlerin mevcut bilgi ve bilinç düzeylerini bu çerçevede değerlendirmektir. Bu çerçevede, birinci kısımda tersanecilik sektörünün öneminden ve özelden de Yalova Tersanelerinden bahsedilecek, daha sonra ise, tersane sektöründeki İSİG sorunları üzerinde durulacak ve son bölümde ise, Yalova Tersanelerinde yapılan ve özellikle de tersane çalışanlarının İSİG ile ilgili bilinç ve bilgi düzeylerini ortaya koyan bir çalışmaya yer verilecektir.

2. GEMİ İNŞA SEKTÖRÜ ve İSİG

2.1. İSİG'nin Tanımı ve Amacı

Uluslararası Çalışma Örgütü ve Dünya Sağlık Örgütü, işçi sağlığını şu şekilde tanımlamıştır: “Çalışan tüm insanların fiziksel, ruhsal, moral ve sosyal yönden tam iyilik durumlarının sağlanmasını ve en yüksek düzeylerde sürdürülmesini, iş koşulları ve kullanılan zararlı maddeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesini ve ayrıca işçinin fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini, işin insana ve insanın işe uymasını amaç edinen tıp bilimidir.” (Yiğit, 2005:6). İş güvenliği ise, işyerlerinde işin yürütülmesi nedeniyle oluşan tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak için yapılan metotlu çalışmalardır (Yiğit, 2005:7).

İş sağlığı ve güvenliği ekonomik boyutları bir yana sosyal boyutları itibarıyla de ülke kalkınması açısından hayati öneme sahip toplumsal bir konudur. Konunun insani ve toplumsal boyutu ile birlikte ekonomik boyutu da sorunun önemini artırmaktadır. Ekonomik anlamda üretim faktörleri arasında bulunan emeğin faaliyetini sürdürmesi büyük önem taşımaktadır. Ülkelerin en önemli zenginlik kaynağı olan insan gücünün daha verimli şekilde değerlendirilmesi konuya verilecek öneme bağlıdır (Uçak, 2002:67).

2.2. Gemi İnşa Sektöründe İSİG

Tuzla Tersaneler Bölgesi'nde, 2000 - 2008 yılları arasında toplam 56 ölümlü iş kazası meydana gelmiş ve 62 işçi hayatını kaybetmiştir. Bölgede ölümlü iş kazası sayısı, iş hacmindeki artışa paralel olarak 2000 yılında 4 iken 2007 yılında 10, 2008 yılında ise 11'e ulaşmıştır. Bu kazaların nedenleri, sırasıyla yüksekte düşme, elektrik çarpması, malzeme çarpması/düşmesi, sıkışma, patlama ve diğer hususlar olarak tespit edilmiştir. Devlet Denetleme Kurulunun raporuna göre, söz konusu kazaların/nedenlerin tamamı önlenabilir/giderilebilir niteliktedir. Özellikle, kazaların meydana gelmesinde taşeronlaşmanın büyük etkisi olduğu, bunun da özellikle, sendikasız işçi çalıştırmakla ilgili olduğu söylenebilir. Bu açıdan, sektörde örgütlenmeye önem verilmelidir (Denizhaber.net, 2009: 2).

Sektörel bazda ağır sanayi ile iç içe olan gemi yapımı, bünyesinde çeşitli branşları barındırmaktadır. Örneğin; vinç (ağır yükler) operatörlüğü, elektrikçilik (yüksek voltlar), havuzlama işçiliği, kaynakçılık (elektrik ark kaynağı), kesim işçiliği (metal aletlerle CNS ve optik), gemi tamiratında talaşlı metal işçiliği (torna,tesviye, freze), ahşabiye işçiliği, motorculuk, boya işçiliği gibi işler tersaneciliği desteklemektedir. Bu işlerdeki iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmalarına olanak sağlamak dolaylı olarak gemi inşa sektöründe İSİG'in sağlanması anlamına gelecektir.

3. YALOVA KOCATEPE TERSANESİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

3.1.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Yalova'da gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren Kocatepe Denizcilik ve Gemi İnşa San.ve Tic.Ltd Şirketi'nde çalışan işgörenlerin İSİG konusundaki bilgi düzeylerini ölçmek ve İSİG uygulamaları ile ilgili algıları tespit etmektir. Böylece, ilgili alanda İSİG'e verilmesi gereken önemin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

3.1.2.1. Metod

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde “anket” yöntemi kullanılmıştır. Anket 21 sorudan oluşmaktadır. Anket formundaki sorular kapalı uçlu sorulardır. Anketin ilk 3 sorusu kişisel bilgileri öğrenmeye yönelik olup, geri kalan 18 soru konu hakkında anketi cevaplandıranların bilgisini ve çalışmakta olduğu şirketin konu hakkındaki tutumunu ölçmeye yöneliktir. Bunlardan ilk 11 soru çoktan seçmeli, sonraki 7 soru ise Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Anket, toplam 150 civarında çalışanın olduğu Kocatepe Denizcilik ve Gemi İnşa San.ve Tic.Ltd Şirketi işgörenleri üzerinde yapılmıştır. Anket toplam 80 kişiye dağıtılmış, bunlardan 45'i değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Eğitim Durumu		İSİG Eğitim Kalitesi		Eğitim İhtiyacı	
İlkokul	3	Çok Kötü	8	İşçilik Konusunda	4
İlköğretim	8	Kötü	7	İşçi Sağlığı	8
Lise	6	Orta	1	İşçi Güvenliği	9
Lisans	9	Anket çalışmasında an	1	Acak denekler tesadüfi	9
Yüksek lisans	3	çalışanların mola	1	anket sonuçları dikka	9
Toplam	00	Toplam	3	Toplam	00

), Zonguldak

n olan olasılıklı örnekleme metodu belirlenmiştir. Anket uygulanırken şekilde cevaplamaları sağlanmaya

Araştırmaya katılanların %90'ı erkek işgörenlerden oluşmaktadır.bu da sektörün genel yapısı düşünüldüğünde şaşırtıcı bir sonuç değildir. Ayrıca, işgörenlerin yaş aralıkları dikkate alındığında ise, %59 gibi büyük bir çoğunluğu 20-30 yaş aralığındadır. %31'i ise 31-41 yaş aralığında yer almaktadır. Geri kalan %10'luk grup ise, 41 yaş üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, büyük çoğunlukla genç çalışanların olduğu bir sektördür.

Bununla birlikte, işgörenlerin kurum içi görev dağılımlarına bakıldığında ise, %80 gibi bir bölümünün vasıfsız işçi olarak çalıştığı, geri kalan %20'nin ise, büro çalışanı, mühendis ve sağlık ekibi gibi vasıflı çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir.

3.2.2.Eğitim İle İlgili Sonuçlar

Ankete katılanların çoğunluğu lise mezunudur ancak, işgörenlerin yarısından fazlası ilkokul ve ilköğretim mezunu olduğundan genel eğitim düzeyi düşük çıkmıştır. Bu sonuç, eğitilebilirlik seviyesi düşük bir işgören kitlesine işaret etmektedir ki, bu durum, İSİG eğitimlerinin başarısını olumsuz etkileyecektir.

Çalışanlardan onlara verilen İSİG eğitiminin kalitesi sorgulandığında, çoğunlukla orta derecede olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, 4 işgörenden 1'i eğitim kalitesini kötü olarak algılamıştır.

Çalışanlar konu ile ilgili olarak en çok % 39 ile iş güvenliği eğitimine ihtiyaç duymaktadır. Daha sonra ise % 24 ile ilk yardım eğitimi gelmektedir. İşçi sağlığı eğitimine ihtiyaç duyanların oranı % 18, kişisel koruyucular hakkında eğitim isteyenler ise % 19'lük bir orana sahiptir.

Buradan çıkan sonuç iş güvenliği eğitimlerine ağırlık vermesinin gerekli oluşudur. İlk yardım eğitimi isteği ikinci sırada gelmektedir. Sonuç olarak, verilen İSİG eğitimi işgörenler tarafından genel olarak kaliteli bulunmuş ancak yeterli bulunmamıştır.

Bilgi Kaynağı	%	İş Öncesi Bilgi Düzeyi	%	Konulara Göre Bilgi Düzeyi	%	Korunma Bilgi Düzeyi	%	Kişisel Koruyucul
İş Verdiği Eğitim	72	Katılmıyorum	5,1	İş Kazası ve Önleme Yolları	49	Biliyorum	72	Tamamen Bilgi Sah
İş Kurumlarından	7,6	Kararsızım	5,1	Meslek Hastalıkları ve Korunma Yolları	15	Kısmen Biliyorum	26	Oldukça Bilgin Var
Bireysel Yayın Takibi	10	Katılıyorum	64	Mevzuat ve Uygulanışı	5,1	Bilmiyorum	2,6	Kısmen Bilgin Var
İşyeri	10	Kesinlikle Katılıyorum	26	Hepsi	31			Az Bilgin Var
								Hiç Bilgin Yok
Toplam	100	Toplam	100	Toplam	100	Toplam	100	Toplam

Zonguldak

Tablo sonuçlarına bakıldığında bilgi kaynağının en yüksek oranının %71,8 ile şirketin vermiş olduğu eğitim ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu sonucu, %10,3'lük oranla bireysel yayın takibi ve diğer eğitim türleri takip etmektedir. Eğitim kurumları vasıtasıyla bilgi edinenlerin oranı ise %7,6'dır. Şirketin vermiş olduğu eğitim cevabının oran olarak bu kadar yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Çünkü, genel eğitim seviyesi düşük olduğundan başka alternatif bilgi kaynaklarının kullanılma ihtimali de zayıftır.

Katılımcılar, "İSİG konusunda şu an çalıştığım işten önce de bilgim vardı." ifadesine %90 gibi büyük bir çoğunlukla katıldıklarını söylemişlerdir. Ancak, bu soruya verilen cevap çok da inandırıcı değildir. Çünkü, bir önceki tabloda, işgörenlerin büyük bir bölümü İSİG eğitimini şu an çalıştığı kurumda edindiklerini ifade etmişlerdi. O açıdan her iki tablo arasında çapraz bir ilişki aramakta yarar vardır.

Sahip oldukları İSİG bilgisine kurumları vasıtasıyla ulaştıklarını belirten işgörenlerin %90 gibi büyük bir bölümünün daha önce de İSİG hakkında bilgim vardı demesi ilginç bir sonuçtur. Çelişkili bir cevap vermişlerdir.

Çalışanların İSİG konularına göre bilgi düzeyleri sorgulandığında en çok iş kazası ve önleme yolları hakkında bilgi sahibi oldukları görülmüştür. En az ise, sadece mevzuat ile ilgili bilgi sahibi olanlardır.

Meslek hastalıkları ve korunma yollarının iş kazası ve önleme yolları kadar oran olarak fazlaca çıkmamasının sebebi ise Türkiye'de konu ile ilgili bilgi eksikliğidir. Tıp fakültelerinde bile meslek hastalıkları eğitiminin eksikliği göze çarpmaktadır. Mevzuat ve uygulanışı cevabının %5,1 olarak çıkması ise doğaldır. Çünkü konunun hukuki boyutu ancak işin uzmanlarınca kavranabilecek kadar geniş ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Çalışanlardan hepsi cevabını verenler ise %30,8'lik bir paya sahiptirler ki bu oran azımsanmayacak bir orandır.

Yapılan iş ile ilgili tehlikelerden korunma bilgisi sorgulandığında, çoğunlukla işgörenlerin korunma bilgisine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, verilen eğitim ve işgörenlerin daha önce bu konuda bilgili olduklarını ifade etmeleriyle örtüşmektedir.

Çalışanlara kişisel koruyucuların (baret, emniyet ayakkabısı, kulaklık vb.) nerede, ne zaman ne şekilde kullanacağını hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları sorulduğunda, bilgi sahibi olanlar % 60'ın üzerindedir. Bilgi düzeyi düşük olanlar ise, %13 civarındadır.

Sonuç olarak, işgörenler, çoğunlukla kişisel koruyucular hakkında oldukça iyi bilgi düzeyine sahiptirler. Bu sonuçta, aldıkları eğitimin kalitesi önemli rol oynamaktadır.

3.2.4. İSİG İle İlgili Faaliyetler ve Memnuniyet Düzeyi

İSİG Çalışmaları	%	Memnuniyet Düzeyi	%
İşçi ve Yöneticilerin Ortak Toplantıları	39	Evet Memnunum	41
Sürekli Eğitim	26	Kısmen Memnunum	36
Ödül/Ceza Uygulaması	15	Hayır Memnun Değilim	23
Hepsi	21		
Toplam	100	Toplam	100

İşletmede İSİG'in sağlanması yönünde en çok yapılan toplantılar ön plana çıkmaktadır. Bu da, İSİG'in kurumda yerleşmesi açısından olumlu bir sonuçtur. Ayrıca, çalışanların % 41'i işyerlerinin işçi

Önlemler	rt.	
Olası bir iş kazası düşünülerek çalışılan işyeri tarafından her günli önlemler alınmıştır	9. Ulusal İş Güvenliği Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak	,33 6
Çalışma bölgelerinde tehlikeli yerler sınırlandırılmış, uyarı levhaları konulmuştur		5 0
sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarından memnundur. % 36'sı ise kısmen memnundur. Memnun olmayanların oranı ise % 23'dür. Sonuç olarak, işyerindeki İSİG çalışmaları amacına tam anlamıyla ulaşmamıştır.		,9 8

3.2.5. İSİG İle İlgili Önlemler

Likert ölçeğine göre yapılan değerlendirmede, çoğunlukla gerekli önlem ve tedbirlerin alındığı ifade edilmiştir. Ancak, yine de yeterli düzeyde değildir. Sadece uyarı levhaları ile ilgili düzenleme konusunda daha olumlu bir algılama söz konusudur.

Sağlık Kontrolü	%	Kontrol Sıklığı	%
Yapılıyor	64	Yılda Bir	32
Yapılmıyor	36	Altı Ayda Bir	50
		Ayda Bir	7,1
		15 Günde Bir	11
Toplam	100	Toplam	100

Çalışanlara sağlık kontrolüne tabi olup olmadıkları hakkında sorulan soruya evet cevabı verenlerin oranı %64,1, hayır cevabı verenlerin oranı ise %35,9'dur. Buradan çıkan sonuç sağlık kontrolü beklenen düzeyde değildir.

Sağlık kontrolünün paralelinde, sağlık kontrolünün ne sıklıkla yapıldığı da önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, çoğunlukla yılda bir yapıldığı görülmektedir. Ancak, bu değere altı ayda bir değeri de oldukça yakındır. Dolayısıyla, genel olarak sağlık kontrolünün periyodu uzundur. Ancak, sağlık kontrolünden geçirilenlerin farklı zaman dilimlerine sahip olmalarının nedeni yaptıkları işlerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

4. SONUÇ

Gemi inşa sektörünün ülkemiz için giderek öneminin artması ve yeni tesislerin kuruluyor olması nedeniyle ve belki de en önemlisi daha önce yaşanan olumsuz sonuçların tekrarlanmaması için sektörle ilgili çeşitli araştırma ve analizler yapılmıştır. Öyle ki, Tuzla Tersanelerinde yaşanan üzücü olaylardan sonra, diğer tersanelerdeki mevcut durumun ve çalışanların İSİG ile ilgili eğitim ve bilgi düzeylerinin araştırılması daha bir önem kazanmıştır.

İlgili çalışmada da, Türkiye'deki gemi inşa sektörü için en fazla önem arz eden Yalova-Altınova Tersaneleri ele alınmış ve İSİG ile ilgili mevcut durum analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışma, çeşitli kısıtlılıklar nedeniyle sadece Kocatepe Tersanelerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak, İSİG çalışmalarının tüm tersanelerde ortak yürütülmesi nedeniyle, tek bir tersanede dahi olsa çalışma, genel hakkında bir fikir verebilir.

Araştırmada, çalışanların İSİG ile ilgili eğitim ve bilgi düzeyleri irdelenmiş ve genel olarak büyük eksikliklerin olduğu gözlenmiştir. Özellikle, İSİG ile ilgili eğitim kalitesi, işgörenler tarafından orta ve düşük düzeyde algılanmıştır. Bununla birlikte, en çok eğitim ihtiyacının da İSİG'in temel konularından olan iş güvenliği ile ilgili olması da şaşırtıcıdır. Bütün bu faktörler dikkate alındığında, özelde Kocatepe Tersanelerinde özelde ise, Yalova Tersanelerinde eğitim ihtiyacı olduğu açıktır.

Bilgi düzeyleri ile ilgili sonuçlar dikkate alındığında ise, çalışanların büyük bölümü İSİG ile ilgili ortalama bir bilgi düzeyine sahiptir. Bunu da, kurumlarının kendilerine yönelik düzenledikleri toplantılar vasıtasıyla elde ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, en fazla iş kazası ve önleme yolları ile kişisel koruyucular hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, iş sahası içinde gerekli tedbirlerin yeterince alınmadığı yönünde algılamalar da söz konusudur.

Sağlık kontrolü ile ilgili olarak da genel anlamda kontrollerin yapıldığı ancak, bu yöndeki memnuniyetin yüksek olmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma göstermiştir ki, Yalova Tersanelerdeki İSİG faaliyetleri yeterli düzeyde değildir. Kısa zamanda İSİG faaliyetlerine gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, şu da unutulmamalıdır ki, Yalova Tersanelerinin geçmişi çok fazla değildir. Bu açıdan İSİG konusunda örgütlenme sorunu yaşamış olabilir ve bunun çözümü için de çaba gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

Denizhaber. (2010). <http://www.denizhaber.com.tr/dkk-sgk/19444/ddk-tersane-raporunu-acikladi.html>

Uçak, İsmail. (2002). Türkiye’de Dünya’da ve Avrupa Birliğine Üye Ülkelerde İş Sağlığı ve İş Güvenliği İle İlgili Organizasyonların Düzenlemelerin ve Uyum Çalışmalarının Karşılaştırmalı İncelenmesi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yiğit, Abdolvahap. (2005). İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, İstanbul:Aktüel Yay.

KÜRESEL EKONOMİK KRİZİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİNE ETKİLERİ, SONUÇLARI VE KRİZLE BAŞETME STRATEJİLERİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Özlem ATAN

Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
ozlematan@hotmail.com

ÖZET

Son zamanlarda yaşanan küresel ekonomik kriz işletmelerde insan kaynakları yönetim süreçlerini önemli ölçüde etkilemekte, çeşitli sonuçlara yol açmakta ve bu doğrultuda krizle baş etme stratejileri geliştirmenin gereği ve önemini ortaya çıkarmaktadır. Türkiye ekonomisinin lokomotifi turizm sektörü içerisinde 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmada küresel ekonomik krizin insan kaynakları yönetim süreçlerini farklı düzeylerde etkilediği ve daha çok olumsuz gözükmekle birlikte bazı olumlu sayılabilecek sonuçlara da yol açtığı görülmektedir. Krizin yarattığı belirsizlik ortamı nedeniyle insan kaynakları planlaması daha çok olumsuz etkilenmiş, çok büyük oranlarda olmasa da bazı pozisyonlarda işten çıkarmalar yaşanmış, eğitim ve kariyer yönetimi uygulamaları önemli ölçüde sekteye uğramış, ücret artışları durmuş ya da çok azalmış ve insan kaynakları bilgi sistemlerine yapılan yatırımlar neredeyse ortadan kalkmıştır. Bunun yanında krizle baş etmede insanın ve çalışan performansının önemi ve değeri daha iyi anlaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performansının ölçülebilirliği ile kurumsal performans arasında daha yakın bir ilişki kurma gereği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları bölümleri özdeğerlendirme çalışmalarını yaparak eskiye oranla daha verimli ve verimsiz oldukları alanları titizlikle tesbit etmek zorunda kalmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Küresel Ekonomik Kriz, İnsan Kaynakları Yönetimi, Turizm Sektörü

1. GİRİŞ

Turizm sektöründeki özellikle 5 yıldızlı otellerin uluslar arası talep yapısının esnek olması nedeniyle Küresel Ekonomik Kriz'den oldukça etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle ülkemizde birçok turizm işletmesinde önemli güçlüklerin yaşandığı bilinmektedir. Bir hizmet sektörü olan turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetim süreçlerinin önemi kriz dönemlerinde biraz daha ön plana çıkmaktadır. Küresel kriz dönemlerinde krizin etkilerini ve olumsuz sonuçlarını minimize ederek, çevresel tehditleri fırsata çevirecek politika ve uygulamaları geliştirecek olanlar yine insan kaynaklarının kendisidir.

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Ekim 2008'de ABD'de başlayan Küresel Ekonomik Kriz'in İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde insan kaynakları süreçlerini olumlu ya da olumsuz hangi faaliyet alanlarında etkilediğini ya da etkilemediğini saptamak ve özellikle krizden olumlu ya da olumsuz etkilenen bu faaliyet alanlarının mevcut ve olası sonuçlarını analiz etmek ve gelecek öngörülerini doğrultusunda krizle başetme stratejileri geliştirebilmektir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Öncelikle, krizin olumlu ya da olumsuz etkilediği insan kaynakları süreçlerine yönelik faaliyet alanları ile krizin mevcut ve olası sonuçlarını tespit etmek amacıyla İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin randevu alınabilen ve sektörü temsil ettiği düşünülen 10 tanesinde insan kaynakları yöneticisi ve çalışanları ile yarı yapılandırılmış anket formu aracılığı ile derinlemesine mülakata dayalı nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Derinlemesine mülakat gerçekleştirilen 5 yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları süreçlerinin birçoğunun dolaylı ya da dolaysız ve farklı düzeylerde küresel ekonomik krizin sonuçlarından etkilendiği görülmektedir. Tüm insan kaynakları yönetim süreçlerine yönelik genel eğilim, ekonomik tasarruf bilincinin artması ve ekonomik tasarruf sağlamaya yönelik uygulamaların ağırlık kazanmasıdır.

İnsan kaynakları planlamasının küresel ekonomik krizden ortalama etkilenme oranı %50 olarak *ortalama düzeyde* bulunmuştur. Krizin belirsizlik yaratan ortamında insan kaynakları planlaması gerektiği ölçüde gerçekleştirilememektedir. Öncelikle, kişisel performans düzeyi yüksek olan personelin sürekliliğinin sağlanması ve mevcut personel ile daha çok iş yapılması hedeflenmektedir.

Eleman bulma, seçme ve yerleştirme sürecinin krizden ortalama etkilenme oranı %25 olarak *düşük düzeyde* bulunmuştur. Eleman bulma, seçme ve yerleştirme süreci doğrultusunda, yeni pozisyonların oluşumu ve yeni eleman alımı genellikle düşünülmemiş, ancak boşalan pozisyonlara nitelikli ve yetişmiş eleman alımı gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Özellikle orta ve alt düzey pozisyonlar arasında yeterince verimli çalışmadığı düşünülenler ortadan kaldırılmış ve bu pozisyonlarda çalışanların işlerine son verilmiştir.

Eğitim yönetim sürecinin krizden ortalama etkilenme oranı %75 olarak *yüksek düzeyde* bulunmuştur. Eğitim yönetim süreci, krizden en çok etkilenen insan kaynakları yönetim süreçlerinden biridir. 5 yıldızlı otel işletmelerinin bir çoğu krize yönelik ekonomik tasarruf tedbirleri dolayısıyla özellikle dış eğitimlerini büyük ölçüde durdurmuştur. İç eğitimler ise büyük ölçüde devam etmektedir. Bunlar arasında yangın, deprem, işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili zorunlu eğitimler ile düşük maliyetli eğitimler yer almaktadır. Ayrıca, bazı iç eğitimler üst ve orta düzey yöneticiler ve insan kaynakları çalışanları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kariyer yönetim sürecinin krizden ortalama etkilenme oranı %75 olarak *yüksek düzeyde* bulunmuştur. Bu durum yine özellikle krizin yarattığı belirsizlik ortamından kaynaklanmaktadır. Çalışanların kariyer gelişimleri konusu genellikle askıya alınmıştır. Kariyer yönetim süreci özellikle eğitim ve performans yönetim süreçleri ile ilgili olarak da olumsuz etkilenmiştir.

Kişisel performans yönetim sürecinin krizden ortalama etkilenme oranı %25 olarak *düşük düzeyde* bulunmuştur. Kriz dolayısıyla işten çıkarılanların daha çok düşük performans sergileyenler olması dolayısıyla geride kalan çalışanların bu dönemde işlerini kaybetme korkusuyla performanslarını daha fazla arttırma çabası içerisine girdikleri görülmektedir. Ayrıca kişisel performans yönetim sürecinin çıktıları ile ücret arasındaki bağlantı azalma eğilimi göstermiştir. Performansa dayalı primler büyük ölçüde azaltılmış ya da ertelenmiştir.

Ücret yönetim sürecinin krizden ortalama etkilenme oranı %50 olarak *ortalama düzeyde* bulunmuştur. Ortalama ücret zam oranı %10'dur. Kısa süreli ücretsiz izinlere rastlanmaktadır. Yıllık izinler eritilmiştir. Fazla mesai ücretleri ve performansa dayalı ücretlerde azalma görülmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri süreci ve e-hrm uygulamalarının krizden ortalama etkilenme oranı %25 olarak *düşük düzeyde* bulunmuştur. Özellikle, insan kaynakları bilgi sistemlerine yapılması düşünülen ek yatırımlar ertelenmiştir.

İşgören sağlığı ve işgüvenliği yönetim süreci ile endüstri ilişkileri yönetim sürecinin krizden anlamlı düzeyde etkilenmediği bulunmuştur.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel ekonomik krizin 5 yıldızlı otel işletmelerinde en çok etkilediği insan kaynakları yönetim süreçleri, eğitim yönetimi ve bağlantılı olarak kariyer yönetimi uygulamaları olmuştur. Eğitimin ve kariyer gelişimi uygulamalarının kriz döneminden oldukça etkilenmesi insana yapılan yatırımın kısa dönemde maliyet unsuru olarak görüldüğü anlayışını desteklediği için üzüntü vericidir. Benzer olarak küresel ekonomik krizin ortalama düzeyde etkilediği insan kaynakları süreçleri olan insan kaynakları planlaması ve ücret yönetimi süreçleri de krizin yarattığı belirsizlik ortamında çalışanların geleceğinin belirsizleştiği ve hem maddi hem de manevi olarak krizden yara aldığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Krizden nispeten düşük düzeyde etkilenen süreçler eleman bulma, seçme ve yerleştirme süreci, kişisel performans yönetim süreci ve insan kaynakları bilgi sistemleri süreci ve e-hrm uygulamalarıdır. Küresel ekonomik krizin öğrettiği önemli pozitif sonuçlardan biri, iyi zamanlarda kendine yatırım yapan ve yapılan, katma değeri yüksek, yerinin doldurulabilirliği zor olan insan sermayesi niteliğindeki kilit

çalışanların pozisyonlarını ve iş güvencelerini muhafaza etmeleridir. Ancak, kriz dönemlerinde çalışan sayısını azaltma, ücretleri düşürme, eğitim bütçesinde kısıntılar gibi kolay ama etkin olmayan uygulamaların özellikle geride kalan çalışan motivasyonunu düşürücü ve uzun vadede çalıştığı işyerine olan güven ve sadakati olumsuz yönde etkileyici sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Buna karşılık kriz dönemi turizm işletmelerinin zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederek özdeğerlendirmelerini yapmaları için kendilerine önemli bir fırsat sunmuştur. Bu doğrultuda işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin verimli ve verimsiz çalıştıkları alanları tespit ederek kurumsal performansa ölçülebilir katkı sağlama konusunda önemli bir bilinç düzeyine ulaştıkları düşünülmektedir. İşletmelerin nitelikli çalışanları ellerinde tutmaları ve motive etmeleri, memnun ve motive edilmiş çalışanlarla müşteri ilişkilerini daha fazla geliştirici stratejiler ortaya koymaları ve fark yaratan kaliteli hizmet anlayışını benimsemeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

2008 yılı sonlarında başlayan krizin etkilerinin turizm sektöründe 5 yıldızlı otellerde 2009 yılı içerisinde insan kaynakları yönetim süreçlerine olumsuz etkilerini ve yarattığı olumsuz sonuçları oldukça hissettirdiği, 2010 yılı itibarıyla ise krizin olumsuz etkilerinin ve olumsuz sonuçlarının azalan bir eğilime girdiği görülmektedir. Bu durumda, krizin olumsuz sonuçları ile hem baş etme stratejileri geliştirme hem de krizden öğrenme ve ders çıkartma konusunda önemli bir yol alındığı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, H. (2009). "Definitions of HRD: Key Concepts from a National and International Context", *European Journal of Social Sciences*, 10(4): 486-495.
- Chen, L. (2009). "The Crisis Management on Small and Medium Real Estate Enterprises in the Background of Financial Crisis", *International Journal of Business and Management*, 4(12): 207-211.
- Chew, J. (2004). "Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management", *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1-30.
- Farmer, B. ve Tvedt, L. (2005). "Top Management Communication During Crises: Guidelines and a "Perfect Example" of a Crises Leader", *Public Relations Quarterly*, 50(2): 27-31.
- Garavan, T.N. (1991). "Strategic Human Resource Development", *International Journal of Manpower*, 12(6): 21-34.
- Henderson, J. C. (2007). *Managing Tourism Crises. The Management of Hospitality and Tourism Enterprises Series*, Burlington: Butterworth-Heinemann Press.
- Kane, R. L. (1998), "Downsizing and HRM Strategy: Is there a Relationship?", *International Journal of Employment Studies*, 6 (2): 43-69.
- Laws, E., Prideaux, B. ve Chon, K. (2007). *Crisis Management in Tourism*. Gateshead: Athenaeum Press.
- Mistilis, N. ve Sheldon, P. (2006). "Knowledge Management for Tourism Crises and Disasters", *Tourism Review International*, 10(1): 39-46.
- Mitroff, I. I. ve Anagnos G. (2001). *Managing Crises before They Happen: What Every Executives and Manager Needs to Know about Crises Managemet*. New York: Amacombooks Company.
- Platonova, E. ve Key S. (2003). *Exploring the Relationship Between Strategic Human Resource Development & Organizational Financial Performance: Lessons From Europe, North America & The Middle East*, AIB-SE (USA) Annual Meeting, Clearwater, FL: 275-287.
- Wang, J., Hutchins, H. M. ve Garavan T.N. (2009). "Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management", *Human Resource Development Review*, 8(1): 22-53.
- Wang, Y. ve Xi, B. (2009). "Preparing for Future Uncertainty: Creating a Crisis Management Team", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(1): 81-96.

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE EKONOMİK KRİZİN ETKİLERİ: ANKARA ÖRNEĞİ

Nilay ALÜFTEKİN
Çankaya Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
naluftekin@cankaya.edu.tr

Öznur YÜKSEL
Çankaya Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
oznur@cankaya.edu.tr

Ayşegül TAŞ
Çankaya Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
aysegul@cankaya.edu.tr

Fatma BAYRAKTAR
Gazi Üniversitesi
Ankara MYO
fbayrak@gazi.edu.tr

Gülşen ÇAKAR
Gazi Üniversitesi
Ankara MYO
gulsen@gazi.edu.tr

ÖZET

Tekstil ve hazır giyim sektörü, yıllarca, ülkemizin kalkınmasında sanayinin ve ihracatın öncüsü olarak görülmüştür. Günümüzde ise sektör, Çin, Hindistan, Mısır gibi ülkelerin ucuz işgücüne dayalı rekabeti ve küresel krizin etkisi ile karşı karşıyadır. Tekstil ve hazır giyim sektörü küresel krizin etkisini göstermesinden önce son 3-4 yıldır alarm veren sektörler arasında olmasına rağmen küresel krizin de ortaya çıkması ile bu sektörde yer alan birçok firma faaliyetlerini durdurmuştur. Türkiye’de tekstil ve hazır giyim sektöründe öne çıkan illerde (Denizli, İstanbul, Bursa, v.b) faaliyetlerde bulunan işletmeler için yapılmış birçok araştırmadan bahsetmek mümkündür. Ancak, özellikle bu sektörde Ankara’da faaliyet gösteren işletmelere yönelik yapılmış çalışma sayısı bir hayli kısıtlıdır. Oysa, Ankara Hazır Giyim, Örme ve Dokuma Giyim üretiminde Türkiye’de öne çıkan illerden birisidir. Bunun en önemli nedeni Ankara’da üretilen ürünlerin tamamının İç Anadolu Bölgesi’ne yönelik olmasıdır.

Bu bildiri ile Ankara ilinde tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde küresel krizin etkilerinin belirlenmesi ve bu etkilerin azaltılmasına yönelik politika önerilerinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu hedefin yanı sıra araştırma kapsamında anket ve yüz yüze görüşme yapılan işletmelerin mevcut faaliyetleri içerisinde krizden etkilenmelerinin derecelerini arttırabilecek hukuki ve mali yapıları, organizasyon yapıları, işveren ve çalışanların profilleri, teknolojik altyapıları, üretim ve pazar durumları ile işletmeler ve diğer kurumlar arasında işbirliği yapısı özelliklerinin de belirlenmesine çalışılmıştır.

Araştırma bulguları doğrultusunda Ankara ilinde faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim firmalarının küresel krizden etkilenme derecelerinin özellikle üretim faaliyetlerini yurtdışı pazarlara yönelik olarak sürdüren firmalara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: *Tekstil ve hazır giyim sektörü, küresel kriz, Ankara*

1. GİRİŞ

Tekstil ve hazır giyim sektörleri; iplik, kumaş, yatak çarşafı gibi ürünlerin yanı sıra yüksek kaliteli moda ürünlerine kadar pek çok ürünü kapsamaktadır. Bu sektörler sağladığı istihdam, katma değer ve yarattığı döviz ile ülkelerin kalkınmasında önemli rol oynayan bir sanayi dalıdır. Dünyada sanayileşme sürecinde rol oynayan tekstil ve daha sonra öne çıkan hazır giyim sektörü günümüz dünyasında gelişmiş ülkelerin kalkınmasında önemini korumaktadır. Gelişmiş pazar ekonomilerinde yaratılan katma değer sıralamasında tekstil ve hazır giyim sektörlerinin ilk sıralarda olduğu dikkati çekmektedir

1950’li yıllardan başlayan gelişim süreci ile birlikte günümüzde Türkiye ekonomisinin öncü sektörü konumunda olan tekstil ve hazır giyim sanayi, 1980’li yıllarda başlayan ekonomik değişimlerle birlikte küresel ticaret ortamında önemli bir yer edinmiştir. Artan üretim ve çeşit miktarı ile birlikte ülkemiz ekonomik göstergelerinde ihracat rakamlarını sürükleyen bir konuma ulaşan sektör, hem sanayinin gelişmesinde, hem de dışa açılma ve küreselleşme sürecinde ayrıcalıklı bir sektör olarak

görülmektedir. Ancak 1996 yılında imzalanan Gümrük Birliği anlaşması ile tekstil ve hazır giyim sektöründe sıkıntılar yaşanmaya başlanmış, 2005’de Çin üzerindeki kotaların kaldırılması ile artan küresel rekabet baskısı nedeniyle sektör aynı zamanda rekabet avantajını kaybetmeye başlamıştır. 2008 yılında A.B.D. kaynaklı finansal krizin başta Avrupa olmak üzere tüm dünya ülkelerine yayılması ise Türk tekstil ve hazır giyim sektörünü derinden etkileyen son darbe olmuştur. Yaşanan küresel krizin etkisi ile durgunlaşan dış talep miktarları ve yavaşlayan iç talep ihracat rakamlarında önemli gerilemelere ve sanayi üretiminde azalmalara yol açmıştır.

Tablo 1: Kapasite Kullanım Oranları (%)

Aylar	İmalat Sanayi	Tekstil	Hazırgiyim
Haziran /2008	82,3	75,7	81,4
Temmuz/2008	80	74,8	80,3
Ağustos/2008	76,2	75,6	80,4
Eylül/2008	79,8	75,7	79,5
Ekim/2008	76,7	75,5	77,4
Kasım/2008	72,9	73	76,9
Aralık/2008	64,7	71,4	76,4
Ocak/2009	63,8	67,5	74,9
Şubat/2009	63,8	66,5	74,2
Mart/2009	64,7	66,8	73,4
Nisan/2009	66,8	70,7	74

Kaynak: TÜİK, 2008. Aylık İmalat Sanayi Eğilim Anketi

Tablo 1.’de görüldüğü gibi Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) Aylık İmalat Sanayi Eğilim Anketi’ne göre 2008 yılının Haziran ayında tekstil sektöründe kapasite kullanım oranı %75,7 ve hazırgiyim sektöründe ise %81,4 oranında gerçekleşmiştir. Küresel krizin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği 2009 yılı Mart ayında ise tekstil sektöründe kapasite kullanım oranı %11’lik bir düşüş ile %66,8 oranında, hazırgiyim sektöründe ise %10 düşüş ile %73,4 oranında gerçekleşmiştir.

2009 yılında sektörel daralma ile birlikte üretim miktarında yaşanan düşüşler ihracat miktarındaki azalmayı da beraberinde getirmiştir. Tablo 2.’de tekstil ve hazır giyim sektöründe aylara göre ihracat durumları verilmiştir. Tablo incelendiğinde tekstil sektöründe 2009 yılının Ocak ayında gerçekleşen ihracat miktarı bir önceki yılın aynı dönemine göre %34,4 oranında hazır giyim sektöründe ise %20,2 oranında azalmıştır.

Tablo 2: Tekstil ve Hazırgiyim Sektöründe Aylara Göre İhracat Durumu

Aylar	Tekstil	Hazırgiyim
Ocak/2009	-34,4	-20,2
Şubat/2009	-39,5	-34,3
Mart/2009	-36,7	-30,4
Nisan/2009	-28	-23,7
Mayıs/2009	-33,3	-27,2
Haziran/2009	-21,4	-16,6
Temmuz/2009	-16,5	-15,4
Ağustos/2009	-13,9	-17,2
Eylül/2009	-20,5	-22,3
Ekim/2009	9	-21,6
Kasım/2009	-0,3	2,6
Aralık/2009	35	23,3

Kaynak: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İTKİB), www.itkib.org.tr, “İhracat Performansı Belgesi”, s:1

Tekstil ihracatı yapılan ülke gruplarına göre krizin etkileri irdelendiğinde 2009 yılının Ocak - Aralık döneminde, istisnasız tüm ülke gruplarına yönelik tekstil ihracatında %4,2 ile %28,6 arasında değişen oranlarda düşüşler kaydedilmiştir (İTKİB, 2009). Örneğin, 2009 yılında gerçekleştirilen 5,5 milyar dolarlık tekstil ve hammaddeleri ihracatının 2,7 milyar dolarlık kısmı, diğer bir ifade ile %49,4’lük bölümü 27 AB ülkesine yapılmıştır. 2009 yılı Ocak-Aralık döneminde AB ülkelerine tekstil ihracatında %19,3 oranında düşüş görülmüştür. Küresel krizin etkisi ve dolayısıyla geleneksel pazarlarımızdan AB

ülkelerinin pazarlarındaki daralmanın, Türkiye'nin tekstil ihracatına olumsuz yansımaları halen devam etmektedir.

Tekstil ve hazır giyim sektöründe AB ülkelerine yapılan ihracatın 2009 Ocak-Ekim döneminde %19,5 oranında ve Ocak-Kasım döneminde %17,8 oranında ve yıllık olarak ise %15,1 oranında azalması, küresel ekonomik kriz dolayısıyla AB ülkelerinin pazarlarındaki daralmanın Türkiye'nin hazır giyim ve konfeksiyon ihracatına olumsuz etkileri devam etmesine rağmen, bu ülkelere ihracat düşüşünün 2009 yılının sonuna doğru az da olsa ivme kaybettiğinin göstergesidir (İTKİB, 2009).

2. KÜRESEL KRİZ, TEKSTİL VE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ

Kriz genel olarak istenmeyen koşulların oluştuğu ve oluşan bu koşullara bağlı olarak mevcut faaliyetlerin yapılmasını engelleyen önemli bir dönüm noktası olarak ifade edilebilir (Titiz, 2003: 112). Bu tanıma bağlı olarak kriz ya da krizler tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de 1980'li yıllardan başlayarak etkisini göstermeye başlamış ve küresel ticaret ortamı da bu etkileşim sürecini hızlandırmıştır. 1980'li yıllardan başlayarak günümüze kadar Türkiye hem kendi iç dinamiklerinden hem de dış ülkelerden kaynaklanan krizler yaşamıştır. Özellikle 2008 yılında "küresel kriz" olarak adlandırılan ve tüm ülkeleri etkileyen ekonomik krizin mali piyasalar ve reel sektör üzerinde bıraktığı etkiler halen sürmektedir (Soysal vd., 2009: 432).

2008 yılının Eylül ayında ABD'den başlayarak tüm ülkelere yayılan küresel kriz 1929 yılında yaşanan ekonomik buhrandan sonra en ciddi ekonomik kriz olarak nitelendirilmektedir. Temel olarak küresel krizin nedenleri mortgage kredilerinin yapısının bozulması, faiz yapısının uyumsuzlaşması, konut fiyatlarındaki balon artışlar, menkul kıymetlerin fonlanmasında yaşanan sıkışıklık, kredi türev piyasalarının genişlemesi ve kredi derecelendirme sürecindeki sorunlar olarak nitelendirilebilir. Kriz her ne kadar başlangıçta bir mortgage krizi olarak ortaya çıksa da takip eden süreçte bir likidite krizine dönüşmüş ve ortaya çıkan kırılganlık etkisi ile tüm dünya ülkelerini etkisi altına almıştır (NTVMSNBC, 2009).

Türkiye'de tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi küresel kriz birçok sektörü derinden etkilemiştir. Bu sektörlerden birisi de tekstil ve hazır giyim sektörüdür. Küresel krizin etkisini göstermesinden önce alarm veren sektörler arasında yer alan tekstil ve hazır giyim sektöründe küresel krizin de ortaya çıkması ile faaliyet gösteren birçok firma kapanmıştır. İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İTKİB) verilerine göre 2009 yılının başlarından itibaren dokuz aylık süreç içerisinde tekstil ve hazır giyim sektöründe 5,121 firma kapanmış ve bu sektörde istihdam edilen yaklaşık 44,000 kişi işten çıkarılmıştır. Bununla birlikte, 3-4 senedir bu sektörde yer alan firmaların önemli bir bölümünün finansal anlamda kötü durumda olması küresel krizin bu firmalar için kaçınılmaz sonu hızlandırdığını da ortaya koymaktadır.

Ankara ili, 1970'li yıllarda Dörtel firmasının 22,000 m2 lik ilk tekstil fabrikasını Balgat semtinde açması ile gelişmeye başlayan tekstil sektörü için, bugün iç piyasa ihtiyacını karşılayan önemli tekstil merkezlerinden biri haline gelmiştir. Özellikle son yıllarda Ankara ilinde faaliyet gösteren tekstil firmaları İstanbul firmalarının dış piyasaya yönelmeleri ile atağa geçmiş ve bu ilde tekstil sektöründe yaratılan katma değer artmasına neden olmuştur.

Tekstil sektöründe Ankara ilinde faaliyet gösteren firmaların çoğunluğu kadın giyimi üzerine uzmanlaşmış, artan iç talebe bağlı olarak teknolojilerini ve moda tasarım uygulamalarını zaman içerisinde geliştirmiş firmalardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye'de tekstil sektöründe özellikle iç piyasa taleplerini karşılamada kısa süre içerisinde kendisini kabul ettirmiş Ankara firmalarının küresel krizden ve krizin etkilerinden nasıl etkilendiklerinin belirlenmesi Türk tekstil sektörünün mevcut durumunun ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada tekstil ve hazır giyim sektöründe Ankara ilinde faaliyet gösteren firmalarda 2008 yılında ortaya çıkan küresel krizin etkilerinin belirlenmesi ve bu etkilerin azaltılmasına yönelik politika önerilerinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu hedefin yanı sıra araştırma kapsamında anket ve yüz yüze görüşme yapılan firmaların mevcut faaliyetleri içerisinde krizden etkilenmelerinin derecelerini arttırabilecek hukuki ve mali yapıları, organizasyon yapıları, işveren ve çalışanların profilleri, teknolojik altyapıları, üretim ve pazar durumları ile işletmeler ve diğer kurumlar arasında işbirliği yapıları da incelenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Türkiye’de tekstil ve hazır giyim sektöründe öne çıkan illerde (Denizli, İstanbul, Bursa, v.b) faaliyette bulunan firmalar için yapılmış birçok araştırmadan bahsetmek mümkündür. Ancak, özellikle bu sektörde Ankara’da faaliyet gösteren işletmelere yönelik yapılmış çalışma sayısı bir hayli kısıtlıdır. Oysa Ankara Hazır Giyim, Örne, Dokuma ve Giyim üretiminde Türkiye’de öne çıkan illerden birisidir. Ayrıca, Ankara’da üretilen ürünlerin tamamının iç piyasaya yönelik olması Ankara ilini tekstil ve hazır giyim sanayi içerisinde önemli bir konuma getirmektedir.

Araştırma kapsamında Ankara ilinde tekstil ve hazır giyim sektöründe 32 Kodlu Tekstil, Örne, Konfeksiyon ve Deri Sanayi (Nace Rev) (Bkz. Tablo 3) sanayi kodlarına göre faaliyet gösteren ve TOBB’a kayıtlı 199 firma belirlenmiştir. Anketler firmalara uygulandıktan sonra tekrar incelenerek eksik ya da yanlış doldurulan 25 anket analizlerden çıkartılmıştır. Anket uygulaması sırasında 32 firma anketi doldurmak istememiş, 35 firmanın ise faaliyetlerini durdurduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak analizler için 107 firmaya ait anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerden elde edilen veriler ise kod planı çıkarılarak SPSS programında değerlendirilmiştir.

Tablo 3: NACE Kodlarına Göre Alt Sektör Kodları ve Faaliyet Alanları

Kodlar	Alt Sektörler
3211	Çeşitli İplik Ve Dokumalar İle Bitim İşlemleri
3212	Giyim Eşyası Dışında Kalan Hazır Eşyalar
3213	Örne Sanayi
3214	Her Çeşit Halı Ve Kilim Sanayi
3215	Halat Ve İpler
3219	Başka Yerde Sınıflandırılmamış Dokuma Ürünleri Sanayi
3221	Deri ve Kürk Giyim Eşyası Sanayi
3222	Tabii Deri Ve Kürk Dışında Kalan Hazır Giyim Eşyası
3231	Deri İşleme Sanayi
3232	Kürk İşleme ve Boyama Sanayi
3233	Deri, Suni Deri Eşya (ayakkabı ve giyim eşyası hariç) Sanayi
3240	Ayakkabı Sanayi

Kaynak: TOBB, 2010

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Firmalar Hakkında Genel Bilgiler

Araştırma kapsamında anket uygulanan firmaların NACE kodlarına göre faaliyet alanları Tablo 4.’de verilmiştir. Buna göre, toplam 107 firmanın %61,7’si İplik, Dokuma ve Bitim İşleri alt sektöründe faaliyet göstermektedir. İkinci sırada %10,3 oranı ile Örne Sanayi, üçüncü sırada ise %9,3 oranları ile Giyim Eşyası Dışında Kalan Hazır Eşyalar ve Tabii Deri ve Kürk Dışında Kalan Hazır Giyim Eşyası alt sektörleri gelmektedir.

Tablo 4: NACE Kodlarına Göre Firmaların Faaliyet Alanları

NACE Kodları	F	%
3113	1	0,9
3211	66	61,7
3212	10	9,3
3213	11	10,3
3215	1	0,9
3219	2	1,9
3221	1	0,9
3222	10	9,3
3233	3	2,8
3240	2	1,9
Toplam	107	100,0

Araştırma kapsamında firmalarla görüşülen ve anket uygulanan kişilerin işletme sahibi ya da üst düzey yönetici olmasına dikkat edilmiştir. Anket sonuçlarına göre işletme yetkililerinin %24,3'ü firma sahibi, %21,5'i işletme müdürü, %16,8'i muhasebe müdürü ve %20,6'ü diğer idari konumlardaki kişilerdir. Anket uygulanan firma yetkililerinin eğitim durumları incelendiğinde ise; %9,3'ünün yüksek lisans derecesine sahip olduğu, %25,2'sinin üniversite, %32,7'sinin lise, % 8,4'unun meslek lisesi ve %13,1'nin ilköğretim mezunu olduğu belirlenmiştir. Anket uygulanan firma sahiplerinin %88,8'ini erkekler, % 11,2'sini kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 5:Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Yerler

Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Yerler	F	%
Küçük sanayi sitesi	7	6,5
Organize sanayi bölgesi	24	22,4
İşhanı	26	24,3
Kooperatif	3	2,8
Özel mülkiyet	31	29,0
Diğer	16	15,0
Toplam	107	100,0

Tablo 5 incelendiğinde firmaların %29,0'unun kendine ait özel mülkiyette faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir. 24 firma (%22,4) organize sanayi bölgesinde, 26 firma ise (%24,3) işhanında yerleşik olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Çalışmaya dahil olan işletmelerin hukuki yapıları incelendiğinde ise %79,4'nün limited şirketi; %12,1'nin şahıs işletmesi ve % 7,5'nin anonim şirketi olduğu belirlenmiştir. 1 firma ise bu soruya yanıt vermemiştir. Anket uygulanan 107 firmadan 85 firmanın limited şirketi kapsamında faaliyet göstermesi bu şirket tipinin ortak sayısının azlığı sebebiyle daha kolayca kurulması ve yönetilmesi olarak gösterilebilir. Bu aynı zamanda anket uygulanan firmaların KOBİ kapsamında faaliyet gösteren firmalar olduğunun bir başka göstergesidir. Ancak, bu durum firmalar için sermayenin büyük olmaması, sermaye toplanması ve kredi sağlamanın sınırlı sorumluluk ve düşük esas sermaye miktarı yüzünden bir hayli zor olması sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Bunun aksine, anonim şirketler çok sayıda ortağa sahip olarak büyük bir sermaye oluşturabilmesi, gerektiğinde kolayca sermaye toplayabilmesi ve dışarıdan da kredi sağlayabilmesi gibi avantajlara sahiptir. Ancak, firmaların anonim şirketi seçmemelerinin nedeni bu şirket tipinin kuruluşlarının ayrıntılı şekil şartlarına bağlanması, bu şartların ağır ve masraflı olması olarak nitelendirilebilir.

Anket uygulanan firma sahiplerinin sektörü tercih etme nedenleri arasında en önemli neden %27,5 oranıyla "Sektörün bölgede gelişme potansiyeline sahip olması" olarak belirtilmiştir. Bunu izleyen ikinci önemli tercih sebebi ise %19,6 oranı ile "Aileden devralma" olarak görülmektedir.

Firmaların imalat şekilleri irdelendiğinde ise mamül ya da yarı mamül kullanarak üretim yapan firma oranının %19,8; bütünsel (entegre) üretim yapan firma oranının %34,5 olduğu görülmektedir. Firmaların %33,6'sı üretim faaliyetlerinin bir kısmını işletmede, bir kısmını ise taşeron kullanarak gerçekleştirirken, %19,8'i hem yarı mamül hem de taşeron kullanarak gerçekleştirmektedir. Sadece fason üretim yapan firma oranı ise %5,2'dir.

Küresel Krizin Etkileri

Firmaların %89,5'i kuruluş aşamasında özkaynaklarını kullanırken, %5,3'ü işletme kredisi kullanmıştır. Firmaların %0,9'u ise kuruluş aşamasında yatırım kredisi ve teşviklerden yararlanmış. Firmaların mevcut üretimde kullandıkları finansman kaynakları incelendiğinde ise, %55,7'sinin özkaynakları sayesinde mevcut üretimi finansa ettikleri gözlenirken, %32,3'nün bankalardan finansman sağladığı, %6,3'ü ise devlet teşviklerinden yararlandığı gözlenmiştir.

Firmaların %62,6'sı (68 firma) finansal açıdan ek bir kaynağa ihtiyaç duyarken, %36,4'ü (39 firma) ek kaynak ihtiyacının olmadığını belirtmiştir. Bu kaynağa ihtiyaç duyulmasının nedenleri incelendiğinde, %31,9 oranı ile üretimin devamının sağlanması karşımıza çıkmaktadır. Bu oranı %30,8 oranı ile işletme ölçeğini büyütme yada üretimi artırma izlenmektedir. %17,6 oranında firma ise işletmenin kapanmasını önlemek amacıyla ek bir finansal kaynağa ihtiyaç duymaktadır.

Firmaların ek finansal kaynak ihtiyaçları ve bu kaynaklara ihtiyaç duyulmasının nedenlerinden yola çıkarak Ankara'da faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim sektöründeki firmaların küresel krizin

yarattığı dezavantajları avantajlı bir duruma dönüştürdükleri görülmektedir. Ek kaynak ihtiyacını firmanın kapanmasını önlemek olarak belirten firma oranı diğer ek kaynak ihtiyacı nedenlerine göre düşüktür. Dolayısıyla, sermaye yapısı güçlü olan Ankara firmalarının iç pazar taleplerini iyi değerlendirerek, ihracat ağırlıklı üretim yapan İstanbul firmalarına göre küresel krizin etkili olduğu dönemlerde krizden çok fazla etkilenmedikleri söylenebilir.

Firmaların çalıştırdıkları toplam işçi sayıları Tablo 6.'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde firmaların %66,3'ünün KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletme) kapsamında, %29,9'unun ise Mikro İşletme kapsamında faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir. Araştırma kapsamında anket uygulanan firmaların sadece 4'ünün (%3,7) Büyük İşletme kapsamında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: Firmalarda Çalışan İşçi Sayıları

Çalışan İşçi Sayısı	F	%
1-9 işçi	32	29,9
10-49 işçi	41	38,3
50-249 işçi	30	28,0
250 ve üstü işçi	4	3,7
Toplam	107	100,0

Günümüzde KOBİ'lerin ülkelerin ekonomik kalkınmasında önemli bir yere sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. KOBİ'ler, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgeler arası dengeli büyümeye katkıları, çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından önemli roller üstlenmektedir. Diğer taraftan KOBİ'ler, değişikliklere ve yeniliklere karşı gösterdikleri esneklik sayesinde teknolojik gelişmelerin ana kaynağı durumunda olup, kriz dönemlerini de büyük işletmelere oranla daha kolay atlatabilmektedirler.

Firmaların %17,6'sı üretim kapasitelerini %50 ve altı oranında kullanmaktadır. %82,4'ü ise %50'nin üzerinde kapasite kullanım oranına, %45,7'si ise %80 ve üzeri kapasite kullanım oranına sahiptir. Türk Tekstil Sektöründe son beş yılda Avrupa Birliği'ne uyum süreci dahilinde yeni ve büyük kapasiteli yatırımlar yapılmıştır. Ancak, üst üste gelen son yıllarda yaşanan krizler ve en son yaşanan küresel kriz sektörde büyük hasara neden olmuştur. Küresel krizin etkisi ile kapasite kullanım oranları %50'ye inmiştir (Öziplik, 2005:8). Dolayısıyla, Ankara ilinde faaliyet gösteren firmaların çoğunun krizin etkisi ile kapasite kullanım oranlarında dikkat çekecek kadar bir daralma yaşanmadığı söylenebilir. Bu da Ankara ilindeki firmaların özellikle İç Anadolu olmak üzere yurt içi talepleri kriz aşamalarında etkili bir şekilde değerlendirdikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

Firmaların kriz döneminde ürünlerini pazarlamada yaşadıkları en önemli sorunlar önem derecelerine göre sıralandığında birinci derecede önemli olarak ifade edilen sorun 4,20 ortalama ile "Kârlı Duruma Geçirecek Satış Fiyatlarına Ulaşamamak" dır. Bu sorunu 3,99 ortalama ile "Müşterilerin Sipariş Karşılığı Ön Ödeme Yapmaması" durumu izlemektedir. Firmalara göre ürünleri pazarlamada yaşanan sorunlardan en önemsizleri ise 2,89 ortalama ile "Firmalar Arası İlişki Ağının Yetersiz Olması" ve 2,98 oranı ile "İhracat Yapan Komisyonculardan Sipariş Alamamak" dır. Bu sonuçlara göre anket uygulanan firmaların kriz dönemi içerisinde talep azalmasına bağlı olarak ürün fiyatlarının düşmesinden etkilendikleri, ancak taleplerin yoğun olması durumunda stok üretememek gibi sorunlarının olmadığını göstermektedir. Yine, krizin etkisi ile piyasada ortaya çıkan nakit sıkıntısına bağlı olarak müşterilerin sipariş karşılığı ön ödeme yapamaması firmaların işletme sermayesini rantabl kullanmakta sorun yaşadıklarını göstermektedir.

Firmaların küresel kriz süreci de dahil olmak üzere belirli kriterlere göre son 5 yıllık faaliyetle değerlendirmeleri Tablo 7.'de verilmiştir.

Tablo incelendiğinde müşteri memnuniyeti, ürün çeşitliliği, müşteri sayısı, üretim miktarı ve rekabet gücünün 5 yıllık dönem içerisinde firmaların mevcut durumunu olumlu olarak etkileyecek şekilde arttığı belirlenmiştir. Bunun aksine, hammadde fiyatları, ürün stokları, toplam borç miktarı, ürün maliyetleri ve ödenen vergiler ise firmaları olumsuz yönde etkileyecek şekilde artmıştır.

Tablo 7: Firmaların Son 5 Yıllık Faaliyetlerini Değerlendirmeleri

Değişkenler	Önem Dereceleri							
	Artıyor		Durağan		Azalıyor		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	N	%
Satışlar	33	31,7	39	37,5	32	30,8	104	100
Müşteri Memnuniyeti	59	56,7	32	30,8	13	12,5	104	100
Ürün Çeşitliliği	72	69,2	17	16,3	15	14,4	104	100
Müşteri Sayısı	45	43,3	33	31,7	26	25,0	104	100
Üretim Miktarı	42	40,4	32	30,8	30	28,8	104	100
İhracat	19	18,3	24	23,1	61	58,7	104	100
Ürün Fiyatları	26	25,0	46	44,2	32	30,8	104	100
Hammadde Fiyatları	75	72,1	15	14,4	14	13,5	104	100
Hammadde Stokları	35	33,7	37	35,6	32	30,8	104	100
Ürün Stokları	39	37,5	32	30,8	33	31,7	104	100
Ürün İadeleri	35	33,7	39	37,5	30	28,8	104	100
Üretim Verimliliği	33	31,7	38	36,5	33	31,7	104	100
Toplam Borç Miktarı	57	54,8	28	26,9	19	18,3	104	100
Satış Yapılan Ülke Sayısı	17	16,3	25	24,0	62	59,6	104	100
Kapasite Kullanım Oranı	27	26,0	39	37,5	38	36,5	104	100
Ürün Maliyeti	75	72,1	16	15,4	13	12,1	104	100
Rekabet Gücü	62	59,6	13	12,5	29	27,9	104	100
Kârlılık	10	9,6	28	26,9	66	63,5	104	100
Ödenen Vergiler	85	81,7	8	7,7	11	10,6	104	100

Ankara ilinde tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmaların küresel kriz dönemi de dahil olmak üzere 5 yıllık performansları ve küresel krizden etkilenme dereceleri göreceli olarak İstanbul ve Denizli gibi tekstilin merkezi olan ve çoğunlukla yurtdışına ihracat yapan firmalardan oluşan illere göre daha olumlu olarak değerlendirilebilir. Örneğin; Ankara firmaları satış miktarları göz önünde bulundurulduğunda %69,2 oranında “Arttı” ve “Durağan” şeklinde değerlendirme yapmışlardır. Yine, özellikle son 2 yılda yoğun bir şekilde sektörde etkileri hissedilen küresel kriz dönemi içerisinde firmaların üretim miktarları %40,4 oranında artmış ya da %30,8 oranında durağan olarak seyretmiştir. Dolayısıyla, bu süreç içerisinde firmaların Toplam %71,2’si ya üretim miktarlarını arttırmış ya da mevcut üretim miktarlarını koruyabilmişlerdir. Bunda en büyük etken Ankara ilinde faaliyet gösteren firmaların çoğunlukla iç piyasa taleplerini karşılayan ve özellikle İç Anadolu Bölgesi’ne yönelik üretim yapan firmalardan oluşmasıdır.

Yine Tablo 7. incelendiğinde bu yıllar içinde firmaların %69,2’sinde ürün çeşitliliğinde de “artış” olduğu görülmektedir. Mevcut ürün çeşitlerinin sayısını koruyan firmalar (%16,3) de göz önünde bulundurulduğunda, firmaların %85,5’inin küresel kriz döneminde bile ürün çeşitliliğini hem teknik hem de finansal açıdan arttırabilecek ya da koruyabilecek kapasitede oldukları söylenebilir.

Firmalar açısından bu dönem içerisinde olumsuz açıdan değerlendirilen en önemli kriterler; ödenen vergilerin artması, ürün fiyatlarının düşmesine ve maliyetlerin artmasına bağlı olarak kârlılığın da azalmasıdır. Özellikle kriz nedeni ile para piyasasında yaşanan daralmalar nedeni ile yine firmaların toplam borç miktarında da artış gözlemlenmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları doğrultusunda Ankara ilinde faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim firmalarının küresel krizden etkilenme derecelerinin özellikle üretim faaliyetlerini yurtdışı pazarlara yönelik olarak sürdüren firmalara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Bunun en önemli nedeni yıllarca Anadolu’ya giyim ürünleri satan İstanbul tekstil piyasasının ihracata yönelmesi ve iç pazardaki payının önemli bir kısmını Ankara ilinde faaliyet gösteren firmaların almasıdır. Diğer bir deyiş ile İstanbul’un tekstil ve hazır giyiminde öne çıkan Laleli, Osmanbey ve Mahmutpaşa’da üretim yapan firmaların son yıllarda başta Rusya olmak üzere diğer birçok Avrupa ülkesiyle ticari ilişkilerini artırması Ankara’nın iç pazarda öne çıkmasına ve küresel kriz sürecinde iç piyasa taleplerini değerlendirerek bu süreçten en az şekilde etkilenmesine neden olmuştur.

Ankara Giyim Sanayicileri Derneği verilerine göre Anadolu'da faaliyet gösteren 10 firmadan 4'ü özellikle bayan giyiminde Ankaralı firmaları tercih etmektedir. Son beş yılda kadın hazır giyiminde Türkiye'deki lider kent haline gelen Ankara ili, küresel krizden dolayı sıkıntılı geçen son iki yıla rağmen ihracat rakamlarında da 20 milyon USD'ını aşan bir rakama ulaşmıştır.

Sonuç olarak, Tekstil ve hazır giyim sektörleri Türkiye'de sahip olduğu ihracat ve üretim içerisindeki yüksek payından dolayı stratejik öneme sahip sektörlerinden birisidir. Küreselleşme, Çin gibi ucuz işgücüne sahip ülkelerin yaptığı üretim, uluslar arası anlaşmalar ve son yıllarda yaşanan ekonomik krizler bu sektörün rekabet gücünü git gide zoraştırmaktadır. Son yaşanan küresel kriz, AB'de (Avrupa Birliği) yaşanan durgunluk dikkate alındığında özellikle ihracat rakamlarında göz ardı edilemeyecek bir azalma yaşanmıştır. İhracat rakamlarındaki düşüşlere bağlı olarak da sektör içerisinde üretim miktarlarının ve istihdam kayıplarının yaşandığı da bir gerçektir.

Ancak bu durum karşısında sektörde faaliyet gösteren firmaların çeşitli alanlarda rekabet gücünü sürdürebilecek üstünlüklere ve gelişme potansiyeline sahip olduğu göz ardı edilmemelidir. Nitekim, araştırmaya konu olan Ankara ilinde faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim firmaları krizin etkilerini iç piyasa taleplerini değerlendirerek avantaj haline çevirebilmişlerdir. Bu nedenle, firmaların fırsatları iyi analiz ederek stratejilerini bu fırsatlara yönelik olarak doğru tespit etmeleri kriz, küreselleşme ve uluslar arası pazarlarda ortaya çıkan değişikliklerden en az şekilde etkilenmelerini sağlayacak önemli unsurlardan birisi olacaktır.

KAYNAKÇA

- Au, K.F. ve Wong, M.C. (2007). "Textile and Clothing Exports of Developed and Developing Countries: An Analysis under the Restrictive Trade Regime", *Journal of the Textile Institute*, 98(5): 471-478.
- Çakmak, Ö. (2005). "Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Ve Rekabet Gücü: Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisi Üzerine Bir Uygulama", *Journal of Ege Academic Review*, 1-2: 65-76.
- DPT (2007). *Dokuzuncu Kalkınma Planı Tekstil, Deri ve Giyim Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, DPT yayınları, Ankara.
- EUROSTAT (2009). *EU27 Trade Since 1995*, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/external_trade/data/database, (Erişim Tarihi: 02.09.2009)
- İTKİB (2008). *Tekstil Sektörü, 2008 Ocak-Eylül İhracat Performans Değerlendirmesi*, http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/2008/2008_OCAK_EYLUL_TEKSTIL_PERFORMANSI.pdf, (Erişim Tarihi: 26.03.2010)
- Kavrakoğlu, İ., Gedik S. ve Balkır M. (2002). "Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayi", Tüsiad Yayınları, No: Tüsiad-T/200-07/322.
- NBC (2009). "10 Soruda Küresel Kriz", <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/460082.asp#storyContinues>, (Erişim Tarihi:15.03.2010)
- Nordås, H. K. (2004). "The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing", WTO, *Discussion Paper*.
- Öngüt, E. (2007). *Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu*, DPT yayınları, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No:2703.
- ÖRSAD (2009), "Tekstilde 8 bin 594 fabrika kapandı", http://www.orsad.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=366, (Erişim Tarihi:15.07.2009)
- Özkanlı, Ö. ve Durak İ. (2007). "Network Organizations in the Turkish Textile Sector", *Problems and Perspectives in Management*, 5(2): 32-42.
- Rafi, S. K. (2005). "Impact of WTO on the Patterns of Trade in Textile and Clothing". *Journal of Management and Social Sciences*, 1(2), 204-226.
- Soysal vd. (2009). "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi:K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 :432
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2008). *Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörlerine Yönelik Strateji Belgesi*, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayınları, Ankara.

- Sevim, Ü. ve Kuyumcu, O. (2008). “Hazır Giyim”, *Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Araştırma Raporu*.
- Taymaz, E. (2002). “*Competitiveness of the Turkish Textile and Clothing Industries*”. http://www.inovasyon.org/pdf/ET.textile%20and%20clothing%20ind.15_09_02.pdf (Erişim tarihi: 16.12.2008)
- Titiz, İ. (2003). Kriz Dönemi Yönetmel Kararları n Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkisi, S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2): 111-123
- TİM (2009). “Aylık Makroekonomi Değerlendirme Raporu”, http://www.tim.org.tr/dosyalar/arastirma/TIM_MAKRO_BULTEN_EYLUL_2008_SAYI33.pdf, (Erişim Tarihi:28.07.2009)
- TUBİTAK (2003). *Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi, Tekstil Paneli Son Raporu*, <http://www.tubitak.gov.tr/tubitakcontentfiles/vizyon2023/tekstil/tekstilsonsorum.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.08.2009)
- TUİK (2008). Haber Bülteni-Aylık Sanayi Üretim Endeksi, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4066>, (Erişim Tarihi: 05.03.2010)
- Uzunoğlu, H. ve Ünal, İ. (2008). “Türk Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün 2008 Yılı Rekabet Durumu I”, İzmir Ticaret Odası, *Ar&Ge Bülten*.